

第 39 回仙台市中小企業活性化会議要旨

I 会議要旨

1. 開催日時

令和 7 年 9 月 3 日（水）10：00～11：30

2. 開催場所

仙台市役所本庁舎 8 階 第 4 委員会室

II. 議事

1. 開会

○（事務局）経済企画課企画調整係長

- ・本日はご多用のところお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。これより「第 39 回仙台市中小企業活性化会議」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でございます。よろしくお願いいたします。

2. 会議成立の説明

- ・続きまして、会議の成立についてでございます。本日の会議は、委員 11 名のうち 6 名にご出席いただいておりますので、「仙台市中小企業活性化会議の組織及び運営に関する規則」第 3 条第 2 項の規定による定足数を満たしており、本会議が成立しておりますことを報告いたします。

3. 市長挨拶

○（事務局）経済企画課企画調整係長

それでは、開会にあたりまして、市長の郡よりご挨拶申し上げます。

○郡市長

- ・本日は、お忙しいところお集まりいただき、誠にありがとうございます。また、日頃より本市経済施策をはじめ、市政運営にご配慮とご協力を賜り、御礼を申し上げます。
- ・さて、前回 5 月の会議では、今後の施策検討の足がかりとなる「企業の成長志向」に着目し、市内中小企業の課題や施策を考えていく着眼点などについて幅広くご意見を頂戴し、大変活発にご議論をいただいたと思っております。色々な気づきもいただきまして、大変ありがとうございました。
- ・将来的に人口減少局面に入ることには避けられませんが、本市が持続的に成長していくために

は、「仙台経済 COMPASS」に掲げる「企業や地域経済の“変革”に向けた取り組みの必要性」を改めて強く認識したところです。

- ・今回の会議では、企業の成長志向を高める鍵として「“若者”を切り口にした取り組みが重要ではないか？」という仮説を立てさせていただきました。「若い人たちが集まってくるまち」は活気があるまちになりますし、若い人たちに選ばれる企業をどのように作っていくかが重要だと思っております。その代表的な施策である「地域中核企業輩出支援パッケージ」と「若手人材確保・定着促進」を中心とした施策の効果とともに、次年度事業の方向性についてお示しさせていただき、皆様方から忌憚のないご意見を頂戴したいと考えております。
- ・最後になりますが、本会議が実り多きものとなりますよう、未来の仙台のためにぜひとも活発なご意見をいただければと存じます。どうぞよろしくお願い申し上げます。

4. 会議の進め方

○館田会長

- ・会議の進め方について、事務局から説明をお願いします。

○（事務局）経済企画課長

- ・はじめに会議の進め方でございます。本会議は公開となっており、議事録作成のため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、議事録につきまして、会長はじめ委員の皆様をお願いしておりますが、最後の確認と署名については委員の五十音順で一戸委員にお願いします。ご協力よろしくお願いいたします。
- ・また、本日は次第にございますように、令和8年度施策の方向性についてご議論いただきます。はじめに事務局から概要をご説明した後、委員の皆様にご議論をいただければと思います。進め方の説明については以上となります。

○館田会長

- ・事務局から説明がありました進め方については、皆様よろしいでしょうか。

（異議なし）

- ・それでは、そのように進めさせていただきます。

5. 事務局からの説明

○館田会長

- ・続いて、これまでの経済施策や今年度の取り組みについて、事務局より説明をお願いします。

○（事務局）経済企画課長

- ・ それでは、5月の前回会議でいただいたご意見について、資料に基づき、ご説明いたします。4ページをご覧ください。前回会議では、市内事業者の成長志向が高いとは言えない現状についてお示しし、本市企業の実情や課題、今後施策を立案・検討していく際の着眼点などについてご意見をいただきました。まず、市内事業者の現状については、よく言えば堅実、言葉を選ばなければ「ゆでガエル」といったご意見の一方で、「頑張っているが現状維持がやっと」という市内事業者の厳しい経営環境を踏まえてのご意見も頂戴しました。次に、施策の着眼点については、効果検証やターゲティングの必要性のほか、「危機感の発信」や「地域性を踏まえた出張っていく支援」などについてもご提案をいただきました。最後に、具体的な支援アイデアとして、「他社交流」や「社内独立制度」等のご意見をいただいております。これらの意見については、できることから速やかに取り組むとともに、次年度の施策や次期経済成長戦略の検討に反映させていただきたいと考えております。
- ・ 1枚おめくりいただきまして、早期に反映した取り組みをご紹介します。1点目は、「危機感の発信」について、（株）PR TIMES との共催セミナーの冒頭において、本市から「市内事業者を取り巻く環境」と「広報PRの有用性」を説明させていただきました。
- ・ さらに1枚おめくりいただきまして、2点目の取り組みのご紹介です。「交流・連携」の必要性についてご意見を頂いておりましたが、7月に域外企業と本市中核企業を目指す企業との越境的な学びの場として合同セッションを実施し、ネットワーク構築に取り掛かったところ です。
- ・ 続きまして、本日の会議の位置づけをご説明します。7ページをご覧ください。本日は、次年度の施策の方向性を検討するにあたり、特定の施策にフォーカスせず、幅広に意見交換をさせていただきたいと考えており、「今後の企業の成長・変革に向けた切り口として、施策テーマを“若者”にすること」や、「効果検証を踏まえた施策対象の考え方や令和8年度施策の方向性」についてご意見をいただきたいと考えております。そして次回の会議では、本日いただいた議論を踏まえ、「一部施策にフォーカスし施策の実効性を高めるポイント」や「次期経済成長戦略の策定に向けた方向性」についてご議論いただくことを想定しております。
- ・ 続きまして、施策テーマについてご説明いたします。8ページをご覧ください。テーマ設定の経緯です。昨年度の中小企業活性化会議において、「若者との交流を通じた経営の変革」についてご意見いただいたこと等も踏まえまして、令和7年度は「若者にとって魅力的な働く場の創出」を施策テーマとして各般の施策を推進しており、中小企業支援の代表的な施策として、資料の下部に記載しております、「地域中核企業輩出支援パッケージ」、「若手人材確保・定着支援」等を進めております。
- ・ 続いて、9ページの背景をご説明します。本市人口は2028年頃から人口減少局面に入る見込

みであり、近年は経済活動の中心的な担い手である若者の東京圏への流出が続いております。グラフでお示ししているとおり、経済規模を示す市内総生産と人口にはこれまで強く相関する傾向があるため、本市経済の持続的な成長に向けては、若者に着目した施策の重要性が増していると認識しております。

- ・続いて、仙台経済 COMPASS と施策テーマの関係性についてご説明します。10 ページをご覧ください。前回会議において、COMPASS の数値目標を達成するため、企業の成長志向を高めていく必要がある一方で、成長志向が高いとは言い難い現状であることをお示ししました。企業の成長志向を高めるアプローチとして、若者を切り口にすることが有効と考えており、各企業が若者に選ばれるための取り組みは、「企業価値の向上」、「情報発信の強化」、「多様な人材の確保・定着」、「イノベーション創出」等を通じて、企業の持続的成長に繋がっていくと考えております。
- ・1 枚おめくりいただき、若者の人材に関するデータをご紹介します。左上の図 1 で示すように 20 代の東京圏への転出超過は続いており、右上の図 2 は地元大卒者等の県内就職割合が低下傾向にあることを示しております。左下の図 3 は、国内の年齢別の転職希望者の割合ですが、オレンジ色の 25～34 歳が最も高い割合を示しており、この人材の流動性の高まり捉えて、本市経済の追い風に変えたいと考えております。これらのデータを踏まえまして、令和 8 年度の施策テーマについても「若者にとって魅力的な働く場の創出」を掲げてまいりたいと考えております。
- ・続きまして、本市事業の概要と成果についてご説明いたします。12 ページをご覧ください。まず全体像ですが、目指す姿として、「企業が若者の多様な働くニーズに応え、成長のエンジンとして経営に活かすことによって多様な成長を実現し、さらに若者にとって魅力的な企業・働く場が生み出される」ことを掲げております。この目指す姿に向けて、本市は「事業成長と組織力強化」により選ばれる企業を増やし、並行して人材獲得支援に取り組んでおり、これらの主な事業についてご紹介させていただいております。なお、多くの事業を掲載している関係上、要点のみご説明させていただきますので、あらかじめご了承ください。
- ・まず、中核企業輩出支援パッケージについてご説明します。13 ページをご覧ください。これは事業の概念を示したものであり、「経済的インパクト」と「社会的インパクト」の双方をもたらす地域中核企業を輩出し、地域経済の牽引役として地域に波及効果をもたらすことを狙いとしております。
- ・1 枚おめくりいただき、14 ページは具体的な取り組みについて図示したものです。このうち、下線の施策を次ページ以降でご説明させていただきます。
- ・15 ページをご覧ください。最長 3 年間の総合的な伴走支援である「地域中核企業輩出集中支援」です。令和 6 年度に 5 社、今年度も新たに 5 社を選定しました。令和 6 年度に選定した 5 社については、現状把握等を経て、行動変容等の成果が出始めているところです。なお、

3年間の支援の中では売上高をはじめとしたKGIを設定しており、付加価値額については、各社1億円超から8億円弱を見込んでおります。

- ・続いて16ページの「プロフェッショナル人材の活用」です。昨年度は14社を採択し、「中核人材の採用」や「MVV策定」、「越境EC開設」等に繋がっております。
- ・次に17ページの「地域中核企業プレゼンス向上支援」は、ロールモデル企業を発信することで、市内企業の機運醸成を目的とした事業です。WEBサイトを開設したほか、シンポジウムも開催いたしました。
- ・続いて18ページでございます。前回会議で地域性を踏まえた際に「出張っていく」必要性についてご意見いただいておりますが、本事業は海外展開のポテンシャルを秘めた企業をリストアップし、アウトリーチ型で海外展開に繋げていくものです。昨年度は、約800社にアプローチし、輸出の実現に至った企業も出てきているところです。
- ・1枚おめくりいただき、人材関係についてご説明します。全体の考え方としては、先ほどもご説明したとおり、「組織力強化」と「多様な人材の企業のマッチング」双方の支援に取り組んでおります。本日は、下線部の事業についてご説明いたします。
- ・組織力強化として、組織開発プログラムをご紹介します。20ページをご覧ください。マネジメント層に対して組織開発の研修プログラムを実施しました。参加者の満足度は高く、参加者ご本人の意識変容は見られた一方で、組織全体の波及までには至らなかったところです。
- ・今年度からの新たな取り組みである「ジョブデザイン推進事業をご紹介します。21ページをご覧ください。これは伴走支援により多様な働き方・働きがいのある就労環境を整備するものです。5社に対して支援を始めたところ、経営理念の浸透が不十分であるなど、人事制度改革の前提となる組織開発と一体的に実施する必要性が示唆されたところです。
- ・続いて、22ページの若手人材確保を目的としたマッチング事業です。地域企業と学生との交流会やインターンシップ等を実施しており、学生・企業双方から高評価をいただいております。
- ・このほかの事業についても一部事業を抜粋し、簡単にご紹介させていただきます。23ページはスタートアップ関連について、大学の研究成果を活用したスタートアップや社会企業家への支援のほか、若者に対しての起業家教育プログラム等を実施しております。
- ・24ページでは、先端IT技術の利活用による事業創出や企業誘致等をご紹介します。ご了承ください。個々の事業の説明は、時間の関係で割愛させていただきます。ご了承ください。
- ・最後に、これらの事業の効果検証を踏まえ、得られた示唆について25ページにまとめております。大きく3つございまして、1つ目は「ターゲットの明瞭化」の必要性です。個々の事業の目的や効果を明瞭にすることはもちろん、施策全体としての実効性を高めていく必要があると再認識いたしました。
- ・2点目は、「中長期的視点での伴走の必要性」です。事業者自身が考える経営課題とは別の

真因が潜んでいるケースが多く、本質的課題にアプローチするためには支援先と信頼関係を構築する必要があり、従来型の単年度での支援ではなく、複数年度にわたっての複合的支援が必要と認識したところです。

- ・ 3点目が、「ネットワークのハブとしての役割」です。行政だからこそ、個々の利害関係を超えた企業間連携が求められていると認識しており、ネットワーク化を進めることで、成長志向の向上に繋がると考えております。これらの示唆を今後の取り組みに活かしてまいりたいと考えております。「本市事業の概要と成果」についての説明は以上でございます。
- ・ 最後に、令和8年度施策の方向性についてご説明します。26 ページをご覧ください。まず、全体の方向性ですが、「若者にとって魅力的な働く場の創出」を切り口とし、売上規模別のセグメントで経営課題を捉え、中長期的な展望のもとで各事業を強化」してまいりたいと考えております。
- ・ 下の表は、縦軸を売上とし、各事業の主なターゲットに「◎」、活用が想定される場合に「○」を記載しており、また、次年度における強化ポイントを赤字にしております。売上別に考え方をご説明します。まず、50 億や 100 億を超える企業に対しては、国が実施する支援の方が親和性が高い場合も想定されるところ、本市としては、特に上場に向けた成長支援を充実させることで、成長への後押しをしたいと考えております。
- ・ 10 億～50 億の企業は、将来的に地域を牽引していく成長が期待されることから、特に注力して支援してまいりたいと考えており、先ほどご説明した事業の多くがターゲットとして想定されております。次年度は、「集中支援におけるネットワーク構築強化」にも取り組んでまいりたいと考えております。
- ・ 10 億未満に対しては、課題解決支援のほか、企業数が多い中でも「きらりと光る」企業の輩出に力を入れてまいりたいと考えております。さらに次年度は、高付加価値化や人事戦略策定等に新たに取り組むことを想定しております。また、「多様なロールモデル企業の創出・発信」については、売上規模を跨いで推進してまいりたいと考えております。
- ・ 次ページ以降で、赤字で記載している強化ポイントについてご説明させていただきます。27 ページをご覧ください。3点ある強化ポイントの1つ目は、「多様なロールモデル企業の創出・発信」です。グラフをご覧ください。これは昨年度、宮城県・山形県の大学4年生等に「働くうえで大切にしたいこと」を調査した結果です。最も多かった項目は「雰囲気の良い」であり、以下「プライベートの時間の確保」、「自分のやりたいこと」が続き、働く上では多様なニーズがあることが分かっております。これらを類型化すると、右側に記載している「ワークライフバランス」や「誰もが活躍しやすい」等のニーズに分類されるのではないかと考えているところです。
- ・ 続いて 28 ページをご覧ください。先ほどの働くニーズをジャンルとして分類し、それらに寄与すると考えられる主な事業を掲載しております。このうち、特に次年度は「外国人や女性

等をはじめとした、多様な人材が活躍しやすい企業」の輩出にさらに注力したいと考えております。考えられる事業案として、例えば、「今年度から実施しているジョブデザイン事業と人事戦略の策定を一体的に複数年度での実施」や、「高度外国人の受け入れ環境整備」、「留学生と地元企業のマッチング」などを考えております。

- ・続いて、強化ポイントの2つ目である「きらりと光る小規模事業者の輩出」についてご説明します。小規模事業者は、経営資源が乏しい場合が多く、厳しい経営環境において事業継続力の強化が課題であり、そのためには「希少価値・プレミアム感」や「地域資源・文化の活用」により差別化することが重要と認識しております。このような認識のもと、考えられる事業案としては、持続的成長と変化への対応力向上を両立している、差別化・多角化を実現している売上10億円未満の小規模事業者を成功要因の分析し、ロールモデルとして発信してはどうかと考えております。
- ・強化ポイントの3点目は、「企業間のネットワーク形成」です。集中支援については来年度に新たに5社を選定し、計15社を継続的に支援するとともに、3年間の伴走支援後の自走での規模拡大をさらに加速させるため、集中支援先同士のネットワーク形成支援をさらに進めてまいりたいと考えております。例えば、ネットワーク化として企業間のインターンシップ等も検討しているところです。
- ・最後に総括と議論いただきたい内容について、31ページでご説明いたします。本市では、目指す姿として「企業が多様な若者の働くニーズに応え、若者を成長のエンジンとして経営に活かすことで多様な成長が実現し、その結果さらに魅力的な働く場が生まれる」好循環を掲げておりますが、現状は「若者の転出超過が続いており市内事業者の成長志向は高いとはいえない」状況にあります。そこで、令和8年度の施策の方向性としては、「若者にとって魅力的な働く場の創出を切り口に、売上規模別のセグメントで経営課題を捉え、中長期的な展望のもと各事業を効果する」ことを考えており、その強化ポイントとして記載の3点を挙げているところです。
- ・本日の会議においては、次年度の施策の方向性について、考え方の是非や必要性に対するご意見、具体の事業の検討に向けたアドバイスを頂戴し、いただいたご意見を踏まえながら施策を立案・実行してまいりたいと考えております。事務局からの説明は以上でございます。

○館田会長

- ・ご説明ありがとうございました。様々な施策を考えながら実施されていると感銘を受けました。前回会議で出た意見を踏まえ、早速対応しており、自治体らしくない対応で素晴らしいと思います。
- ・一方で、事業の中でももう少しメリハリをつけたり、評価ポイントを見つけていく必要があると感じました。

- ・先日、森記念財団の国内の都市特性評価が発表され、仙台市が昨年9位から7位になりました。大きなアドバンテージだと思いますので、上手く取り入れながら、若者にとっての魅力を訴求できればと思います。
- ・それでは、早速意見交換に移りたいと思いますが、その前に本日ご欠席の白石副会長と遠藤委員から事前にコメントをお預かりしておりましたので、先に紹介をお願いします。

○事務局（経済企画課長）

- ・白石副会長からのご意見を4点ご紹介いたします。まず、「若者に選ばれる」を切り口に施策を展開することについて、「企業の変革や成長には効果があると感じる一方で、若者に選ばれることが目的化しないよう、あくまで企業の成長が目的であることを確認しながら取り組む必要がある」とのお話でございました。
- ・次に、「売上規模別に施策を考えることは妥当だと思う。売上10億未満の企業については、実際は業種業態や従業員規模等によって経営課題が細分化されるが、目の前の課題解消と、企業の競争力向上を支援していくという方向性は共通すると思う」とのことでした。
- ・また、きらりと光る中小企業の輩出という点で、「行政や支援機関としては、中小企業へのセーフティネット支援も重要な施策であり、事業継続力の強化に資するという面も併せて、競争力強化や付加価値向上の必要性を説明する必要がある」とのご助言をいただきました。
- ・最後に、「若者に着目するのであれば、若者の採用や定着率等への影響も補えていくと、今後の取り組みの説得力が増す」とのご提案もいただきました。白石副会長からのコメントの紹介は以上です。
- ・続いて、遠藤委員からのご意見を3点ご紹介いたします。まず、行政機関に「ネットワークのハブ」になることが求められるという点について、腑に落ちる考え方であり、関係者間の信頼も構築しやすいとのご感想を頂戴しました。併せて、自社事例として、本市農林部にご相談をいただいたことを契機に、全くつながりが無かった飲食店や市内農家とのコラボが実現し、新規事業につながったことをご紹介いただいています。
- ・次に、次年度事業案としてご説明した「小規模事業者の高付加価値化」について、小規模事業者はいかに状況に「応変」していくかが生き残るためのポイントであるとのこと指摘と、自社の事例として「コロナ禍での通販への本格進出」や「映画を見ながらワインを楽しむ“シネマリアージュ”への地元ワインの提供」、海外展開を含めた多角化を進めていらっしゃることをご紹介いただきました。
- ・最後に、若者の地元就職を進める手法の一つとして、例えば、東北大生等の高度人材が新卒時に仙台市の事業に参画し、複数の中小企業をインターンして回る制度を作り、学生と地元企業の接点を作れないかのご提案をいただきました。遠藤委員からのコメントの紹介は以上です。

○館田会長

- ・ありがとうございました。ご自身の事例も交えて具体的なお話も頂戴いたしました。
- ・それでは意見交換に入りたいと思いますが、令和8年度の施策の方向性を中心にご議論いただきたいと思います。挙手をいただき、ご発言をお願いいたします。

○伊藤委員

- ・若者が大事だと思っており、3点お話しさせていただきます。一つ目は、若い人の考え方です。弊社に東大卒の第二新卒が入社する予定です。その前にはDX大賞を取った若者もおりますが、話を聞くと、世界中でAI活用が進む中でどう生き残ったら良いかとにかく危機感があり、若いうちにとにかく経験積みたい、住む場所は問わないということで、仙台市に住んだことが無い方が入社する予定です。
- ・クラスター分析も大事です。市職員を希望する方でも、「残業は少ないのか」といった話をする方が多いと聞いてますので、こういう人がこの企業に合うと分析して、企業を紹介する場面ではクラスター分析の上で進めてはどうかと思います。
- ・先月は宇宙について話してくれと言われて、南相馬市に行って話してきました。そこではロケットを3回打ち上げたそうです。宇宙に関心がある若い方が次々来ていました。クラスター分析をしてターゲットが引かかるイベントを多く実施したり、ネットワーク作りは大事だと思います。
- ・2点目、多様性は極めて重要と思っています。資料を受け取って思い浮かんだのは2024年6月「クローズアップ現代」での女性の流出の話題です。日本各地で消滅可能性都市が744あるという話が出てますけども、その中で20代、30代で男性より女性の流出が多い都道府県が33もあり、特に鹿児島・富山・栃木はその差2倍になっているそうです。宮城県も女性の方が流出する割合が大きく、女性がいなくなると活気がなくなると課題になってました。その中で女性が流出する事例が出てましたが、子育て支援や結婚支援をやった自治体がありますが、それは全く意味がなかったようで、働きがいのある仕事等を女性が求めるとのことです。
- ・当社も女性が増えてきていて、マーケティングをやると良いアイデアがどんどん出てきます。オウンドメディアで社内報を外に発信してはどうかと提案があり、実際にそれを見て就職したいという方が次々来ました。色々な人がアイデアを持ち寄ると活性化するので、多様性は大事だと思います。弊社は230人のうち4割が外国人ですが、外国人も大事だと思います。
- ・最後に、地域ネットワークについてです。他の市町村の総合委員を2自治体やってますが、課題はほぼ同じです。若者をどう連れてくるかという話になりますが、その中で美里町では、会議に若い女性のインフルエンサーが入っておりました。インスタグラムで発信していて、その人に影響を受けて住む人も出てきてるそうです。

- ・このままだと同じようなことを都市間競争することになります。前職の楽天でマーケティングをしていた時に、東北地方みんなをファンにして仙台に連れて行きましょうということやってきました。東北地方はネットワークでは強みがあります。最近では、ナノテラスと美里グリーンベースを繋いだツアーを組みました。留学旅行を希望する3校の予約が早速入りました。うち1校はわざわざ京都から来てくれます。私は修学旅行で小学校時代に会津若松に行きましたが、良いイメージしか残ってません。来てもらうためにも、仙台市も色々な地域と連携しても良いと思います。
- ・施策の方向性は正しいと思いますので、さらにクラスター分析を進めて、施策を綿密化していけば良いと思います。

○舘田会長

- ・若手のニーズが色々あるので合わせて考えていく必要があるという話と、女性や外国人の多様性の話、それから地域間で競争になってしまうことは違うのではないかと感じており、いかに仙台市がまとめていくかが大事だということですね。参考になる具体例ありがとうございます。

○小泉委員

- ・魅力的な働く場の創出について、まさに伊藤委員のような方が魅力的な経営層であり、魅力的な会社を作っている人だと思いました。ミッション・ビジョンが壮大で夢に溢れて、求心力があって行動力がある、そんな会社こそが魅力的な働く場を提供できる会社ではないかと感じました。
- ・一方で、逆に不安定な部分もあったり、本当に実現できるか分からないことを経営層から語られたり、人を振り回すこともあると思いますが、それでもなぜ人が集まるかというと、やっぱり魅力的だからです。自分も成長するし、こんな人たちになりたいと感じることだと思います。資料にも未来志向の経営者と書いてありますが、まさにこういった会社を増やす取り組みが、経済局の色々な取り組みを成功させるポイントだと感じますが、今はそこまで要素として入ってない部分ではないかと感じました。
- ・難しいのは、そういう不安定なところがあると、せっかくお金を入れたり、支援するのであれば成功させたいという経済局の思いと、どうしても相反する部分があると思ってます。一定リスクを取ってでも まさにキラリと光る、可能性を感じる場所に、ある種リスクマネー的な考え方で投資をしていく目線を全体を通して入れると良いと思いました。そうすると、支援する企業の種類が変わってくることもあると思います。
- ・資料に記載の売上と施策の切り口が凄く分かりやすいと思ってます。前回KPIの話をしていただきましたけれども、指標ごとに、施策がどう成果に繋がったかを追いかけていくこ

とも大事だと思います。

○舘田会長

- ・リスクを取る投資は、なかなか自治体では難しいかもしれませんが、確かに失敗もあっても良いと思います。堅実な真面目な企業だけになってしまうと、どうしてもキラリと光りづらい面もあるかもしれません。

○佐藤委員

- ・政策の方向性は良いと思います。スピード感があるのも凄く良いです。職員はこんなに頑張っているのに褒められてるのかと少し心配になります。
- ・若者を育てる時に、私たちの世代のジェネレーションギャップがあるかもしれませんが、褒めないと駄目です。褒められ慣れてない世代は、あまり褒めませんが若者を変えようと思ったら、上司、経営者を変えなければなりません。
- ・他のジェネレーションギャップとしては、資料の 27 ページにもありますが、給与も見えてますが、休めることがとても重要で、仕事以外のプライベートも充実させたいというニーズがあります。休める企業だと中小企業はしっかり言わないといけません。若者は 120 日休みたいと言ってるのに、120 日休みが無いと求職者が来ません。東京に行く若者たちが何を求めているかも分析して、仙台に住んでいれば名目賃金じゃなくて、実質賃金で十分暮らしていける、楽しい生活が送れる、仙台にも同じようなコンテンツがあって、楽しめることを発信すれば、仙台に残って働こうと思う人が増えるはずですよ。
- ・可処分所得の考えでいけば、仙台の給与水準でも十分楽しんで生活できます。中小企業が給料を上げられないのであれば、例えば、仙台市が余っている住宅を中小企業に安く貸し出せば、政策的にもできると思いますし。家賃がかからなければ可処分所得も増えて、実質賃金が増えるので、若者の住みたい、定着したいとの思いを刺激することもあり得ると思います。
- ・若者は地元企業をあまり知りません。良い企業があるのにもったいないので、中小企業のリクルート支援をするべきだと思います。大学で必ずマイナビやリグナビに登録しなさいと言いますが、中小企業は費用が高いので掲載できません。インターンシップに対応できる人もいないので、なかなか魅力に気づいてもらえないのが現状なので、仙台市が発信を手伝う必要があると思います。
- ・処遇が不透明な企業もあるので、経営者の意識改革も必要です。特に中小企業は経営者が自分の采配でやってきたので、人事評価制度がそもそもありません。どう頑張ったら給料が上がるのか、出世できるのか、ゴールが明確でなければ、若者は頑張れないと思います。何年目までにどれくらい給料がもらえるかビジョンが描けると若者に伝えなければならないので、人事評価制度が無い等の不透明な部分にテコ入れしていくことによって、就職したら思い描

いたライフプラン通りに進んでいけるという希望が持てると思います。

- ・最後に、資料にワークライフバランスという言葉がありますが、労務理論学会では「ワークライフインテグレーション」を提唱しています。ワークとライフを天秤のようにバランスするとか、それぞれ 50%ずつと考えるのではなく、統合して考える。例えば家に持って帰っても良い仕事があれば、洗濯機を回してる間にメールの返信できるとか、仕事と生活を統合するという考え方です。保育所に子供を預けてから出社するとか、帰りに買い物してから帰るとか、仕事と切り分けずに総合するという考え方があるので、中小企業はより柔軟にできるのであれば、そのメリットを打ち出すことも重要です。
- ・結論として、方向性が凄く良いので、若者が魅力を感じる企業であることを発信するほか、経営者の考え方を若者が就職してくれる方向に持っていくことが重要だと思います。

○館田会長

- ・若者は褒められないと駄目だという意見をいただきました。確かに中小企業において、社内の評価とか処遇が分かりづらいと、入ってもずっと変わらないのではないかという不安があるかもしれません。そのあたりは大企業との大きな違いかもしれませんので、見える化することは重要だと思います。

○名久井委員

- ・佐藤委員の話とリンクしてますが、魅力的な働く場の「魅力的」という言葉は、抽象的な言葉なのでより解像度を高くしていけると良いと思います。
- ・その中で、よく「働きやすい」という言葉がありますが、「働きやすい＝休みが取りやすい」ではないと思います。
- ・物凄いスピードで成長してる企業は凄く働きます。しっかり休めることは大事ですし、企業としてあるべきですけども、休めることばかりプッシュすると、休みたい前提の、そこまでエンゲージメントが高くは無い人材が集まってしまう可能性があります。
- ・ワークライフバランスという言葉についても、私はその言葉が実は大嫌いです。なぜ嫌いかというと、ワークライフバランスは仕事ばかりの人生は豊かではないという前提で使われている気がします。私も子育てしながらも凄く働いてますが、めっちゃくちゃ働きたい人もいます。
- ・とことんコミットしたい、とことん成長したい、貢献したいという人材が「ここだったらやりきれんな、モチベーション高い企業なんだな」と思うような企業が地元にあることが大事だと思っていて、「働きやすさ＝休みの取りやすさ」だけではなく、洗濯機を回してる間にメールが返せるような、柔軟な働き方ができることを働きやすさのイコールの先に皆が見据えられるような部分が実は大事だと思っています。

- ・私はフリーランスの広報なので、色々な企業の広報を支援してますけれども、その中で凄いスピードで世界に羽ばたいているスタートアップがありますが、凄く働きます。時間軸が1週間が1ヶ月ぐらいに感じるくらいのスピードで仕事はしますが、子供が熱を出したり、卒業式・卒園式等のイベントの時には、誰も咎めない。そのニュートラルさが良いなと思っています。これが真の働きやすさなのではないかと思います。
- ・休みたい人は休めるカルチャーの会社に行けば良いと思いますが、凄く働きたい人は凄く働けることが公に認められて、でも休みとのバランスもあって、ワーケーションしたり、自身の体調や家族の都合によって休みたい時は堂々と休んで、それを認めてもらえるとか、バランス感覚のある企業が増えるだけでも、地元の空気感が変わっていくのではないかと思います。

○館田会長

- ・ワークライフインテグレーションについては、意識せずとも実践されている方が本日のこの場には多くいらっしゃると思います。若い女性が首都圏に行くのも「働きやすいから」の裏には「休めるか」だけではなく、「活躍できるから」が実は一番大きいのではないかと思います。

○菅原委員

- ・佐藤委員に共感します。私は人材会社なので、今年の4月に全国で200名超の新入社員を採用しました。最終面接は私も80人弱担当しました。感じるのは、昨今、若者は二極化が進んでいると思います。目標を立てて、やりたいことがあって努力・時間も惜しみませんという方とやりたい仕事が無くて来た方もいます。給与を重要視せずにプライベートを重視します。会社同士をスマホで簡単に比較できてしまいます。承認欲求が強いところも特徴です。
- ・その傾向を認識した上で、コアタイム等の働きやすさを取り入れようと努力している中小企業は、実はあまり無いのではと思います。
- ・3年ぐらい、大学教授に頼んでやりがい・やる気を引き出す講義を年間6～7回してもらいました。また、外部の調査会社と一緒に研修をしましたが、目標が無い方が生まれ変わりました。今は誰も辞めていません。やはり人に投資することは本当に大事です。
- ・人材会社は、有期雇用社員が多いので投資しづらいのではないかと恐れがちですが、常用雇用に変えた上で、目標を与えて投資することで、彼らが今ではマネージャークラスになっています。
- ・入社した時を思えば大丈夫かと不安だった社員ですが、人事はその人の可能性にかけるものだと思っています。中小企業はそういった面ではなかなかできていないので、事例を出してあげることが一つかなと思います。

- ・内向的になっては駄目なので、どうやって発信していくかも大事です。震災で女川は被害を受けましたが、50～60代ではなく30～40代でまちを再建するんだと立ち上がり、見事に復活された事例を思い返しましたが、会社も同じだと思いました。
- ・若者をどうやって定着させるかより、会社が若者に対してどう変わっていけるかという観点の方が大事ではないかと感じました。

○館田会長

- ・若者に選ばれるだけでなく、人材育成とか、いかに若者を輝く人材に変えていくかも非常に重要です。また、外に向けて中小企業の取り組みを発信して、分かってもらうことも重要だと思いました。

○一戸委員

- ・前回欠席しておりました、宮城県中小企業家同友会の事務局長の一戸と申します。当会は全国組織で全国47,000名の中小企業の経営者を組織しておりまして、県内は1,000名おりまして、事務局長を務めております。
- ・目の前の危機感としては、最低賃金1,500円がもう目の前であること、統計をみると、2040年に東北は、極端な話、今の人員の半分で売上や利益、事業を維持できるかという危機感があります。大前提として、各社によって答えは全部違うという認識は必要だと思っています。経営者の仕事は、やはり会社の維持・発展ですが、それが腹落ちしているか、どこかで今のままで良いのではと思っているのではないのでしょうか。
- ・日常的に中小企業経営者と接しておりまして、入社して20数年経ちますが、中小企業の経営者と戦ってきた歴史でもあります。採用と教育の視点でいくと、現実問題は労働力が足りない中で、自分の会社の採用や人物像が明らかではない中で、目をつぶって採用している側面もあると思います。条件で人が入るので、条件で辞めていきます。結局、社風に合う合わないの話になると思いますけど、ここが非常に課題です。
- ・経営者の本音としては、人材不足なので踏み込んで辞められると困るというマインドがあると思います。会社としての未来や自分たちの仕事として、こういうものを社会に提供していると踏み込もうとすると、「条件で入っているんで、私はそこまでじゃないです」と思われて、辞められると困るというマインドにあると思います。
- ・当会もインターンシップを日常的にやっていますが、秋田出身の女性で東京の首都圏の大学でしたが、一番の目的は仙台で働くライフスタイルとのことです。秋田までは帰らないが、ほどよく都会でほどよく田舎があるライフスタイルです。内定もらっている会社の話も聞きましたが、福利厚生が一番魅力で、朝昼夜の三食ご飯が出るとのことです。インターンシップを1週間やって、最後発表会がありましたが、この仕事がやりたいという感じではありま

せんでした。それはそれで良いので、企業としては、そこからどうやりたいことを引き出せるかが非常にポイントだと思います。

- ・ エージェントを利用した就職活動が増えており、エージェントから一方的に与えられる中、いかに本人らしさや本音を引き出せるかが大事なポイントだと思います。
- ・ 最後に、当会では 20 年前から各社に 10 年ビジョンを策定しようと取り組んできましたが、近年 10 年ビジョンが機能しなくなっています。10 年があまりにも早く過ぎてしまうので、昔の 10 年は大風呂敷を広げるような、夢を語るようなものでしたが、今 10 年ビジョンは結構現実的です。会社としては 30 年とか 50 年単位で大風呂敷を広げる視点と、未来予定図のようなこういう組織でこう仕事をやると、A 4 一枚で良いので、経営者が頑張って作り始めることがスタートのような気がしています。

○館田会長

- ・ ありがとうございます。企業目線からの現実感のあるお話をいただきました。この現場感と今までお話しいただいたことが上手く繋がっていくと、実効性のある施策になっていくと思います。

○中原委員

- ・ 直近の仙台市の政策で良かった点が 3 点ありました。1 点目が、「DATERISE ! 2025」です。弊社でも託児や子供向けのオリジナル兜づくりのワークショップを協賛しました。20 組 40 名くらい参加していただいて、非常に賑やかに過ごさせていただきました。ああいった分かりやすいイベントをやることは、今回のテーマである地元企業とスタートアップが交流する場になったと思いました。ウェスティンの会場では、多くの企業と情報交換できて、困りごとを伝えたらその場で紹介に繋がったり、リアルで会うことの重要性を感じました。熱気を感じられる分かりやすいものが、私たちスタートアップにとってもありがたいと思います。
- ・ 2 点目は、出産費用の 9 万円上乘せです。若者は学生の議論が多いですが、いかに働きながら子育てしやすいか、子育ての不便さや自分の時間をうまく使うかという観点が出てくると思います。私もベビーシッターと家事代行の事業をやっていますが、いかに 2 人目、3 人目を産みたいと思えるかが重要だと思っています。経済を元気にしていくことと、子供が産み育てやすいかは地続きの課題だと思っていますので、出産費用の上乗せも経済に直結して、改善していけば良いと望んでいるところです。
- ・ 3 点目は、令和 11 年度に西公園内に遊び場を整備するという事で、本来基本計画作成から 5 年かかるところ、4 年で着工にこぎつけると聞いておりました。環境として分かりやすく支援が充実していて、このまちで住んで育てたい人が増えていくと良いと評価しているところです。

- ・今日のテーマについて2点あります。弊社で最近、「全国家事代行サービス協会」に所属しまして、7月末に通常総会に参加してきました。経産省から施策について説明があり、昨年度から家事代行が企業の福利厚生として使える実証事業が開始されております。仙台でも使えますが、現状は6～7割が首都圏の企業で残念な状況です。経産省としても、働く世帯の可処分時間を作るために家事代行サービスが有効だと統計を取っており、今年度も動きが進んでいるとのこと。仙台でも取り組みやすくなると期待しています。
- ・市の施策として、魅力的なジョブデザイン推進事業をされており、この中に育児・介護休業法に即した形で就業環境を改善する取り組みもされていると思いますので、情報提供でも構いませんので、経産省で家事代行の動きがあれば繋いでいく形で連携できたら良いと思っておりました。
- ・地元企業の投資家向け説明会に参加していますが、女性活躍推進のワークライフバランスに取り組んでいる企業が、いかに経済的に効果があるかを内閣府でもまとめておりました。ワークライフバランスに取り組んでいる企業の経済効果は取り組んでいない企業に比べて2倍以上あるとのこと。ROE（自己資本利益率）、ROS（売上高経常利益率）、ROIC（投下資本利益率）の数値が、取り組んでいない企業に比べて高いと検証されているので、女性が働きやすい、とりわけ子育て中の女性が働きやすい環境を地元企業と一緒に作っていくことが経営数値にも直結していると経営層にぜひ認識していただきたいと思います。これは、子育て中の女性のわがままではなくて、経営に子育て中の女性が関わっていくことが、新たなアイデアが生まれたり、経営を持続可能にしていくために必要なアクションであると仙台の企業に認知していただく必要があると思いました。
- ・2つ目、大学生のキャリア支援についてです。半数が流出してしまうとのことで、私も悲しいと思います。大学生のインターンを受け入れしている企業に「今の学生の傾向どうですか」と聞くと、「少し頭でっかちになってしまって、こうしたら格好良いキャリアになるという情報をたくさん得られる環境にあることにより、実力がないのに机上の空論を語る傾向にあるのではないか」という意見もありましたので、キラキラなキャリアビジョンを語って、夢を持てることは大事ですけれども、遠藤委員からコメントをいただいた複数社でインターンする環境は、あったら良いと思います。
- ・私自身もスタートアップで資金力が乏しい中で、佐藤委員がおっしゃるように、インターンを自社で長時間関わっていく体力がないということも本音です。例えば学生の人件費プラス受け入れ報酬をいただけると、取り組みやすいとスタートアップ企業としては考えています。本当はお金と時間さえあれば受け入れして、若者にしっかりとチャンスを与えたいと思っていますので、サポートをしていただけたらありがたいと思いました。

○館田会長

- ・ 中原委員ならではの観点で、子育ても当然若者の延長線上にあると思いますし、家事代行サービスを福利厚生にというのは非常に面白い意見です。今は男性の育児休業の取得率も上がっているので、男女関係なく中小企業の魅力に繋がっていければと思います。インターンシップへの補助も中小企業には非常に重要な視点だと思います。

○田口委員

- ・ 3点お話をさせていただきます。皆様から共通して出ていた「魅力的」というキーワードについて、データの話をしていただきます。
- ・ 全国の大学を卒業した人が、就職した業種・職業にお話しします。2024 年実績と 2019 年の比較です。2019 年は大学を卒業して就職した 44 万 7 千人、2024 年は 45 万人で 5,000 人増えます。業種別では、「医療、福祉」と「卸売業」が約 6 万強で、次に多いのが「情報通信業」、次が「製造業」で 5 万前後です。増加した業種は 4 つあり、一つは「医療、福祉」であり、保健学科を卒業した人が多いです。また、「学術研究、専門・技術サービス」、「情報通信業」、「サービス業」も伸びています。
- ・ この中で、情報通信業が最も伸びています。S E や理系のイメージがありますが、工学部を卒業した人で、情報通信業に就職した人は約 10,580 人で、社会科学系の就職した人で約 21,840 人と倍います。情報通信業が、文系理系関係なく若者を最も惹きつけているといえます。残念ですが、情報通信業はほとんど東京一強状態です。仕事を選んでいこうと思ったら、東京に就職しないといけない状況で、全員とは言いませんが、情報通信業の就職者の増加と、東京一極集中はリンクしている部分があります。
- ・ もう一つ職業という括りがあります。職種は例えば事務従事者、サービス職業従事者というもので、産業を問わず、仕事の種類によって分類されています。職業をみると、2024 年実績で一番多いのは、「専門的・技術的職業従事者」で、18 万 6 千人います。5 年前から 8 万 3000 人増えてます。今の若者は自分のやりたい専門的な仕事に就きたいといった傾向がある可能性があります。その中でも、18 万 6000 人のうち、3 万 8000 人が「情報処理・通信技術者」であり、やはり情報通信業が強いということです。
- ・ 就職している方は、ほとんどデジタルネイティブで、若い頃からデジタルに慣れ親しんできて、就職もその延長線上で決めています。魅力ある仕事は専門性がある情報通信関係が強いということです。ただ悲観する必要はないと思ってます。実は「情報通信・通信技術者」は業種を問いません。例えば建設業でも農業でも、これから非常に重要になってきます。若者が望んでいるのは、全国どこでも働ける場所があるということです。ですから、チャンスはあると思います。東京のオフィスに缶詰になる必要はなくて、例えばパソコンがあれば全国どこでも働けます。どの業種でもデジタル人材が必要になっておりますので、若者が魅力を

感じている職業を引っ張ってくることも考えられると思います。

- ・ 2つ目、労働市場がかつてなく流動性が高まっているということです。転職が普通になってきて、よく3年で若者が辞めるという嘆きがありますが、私が就職した頃は次の選択肢がありませんでしたが、今は選択肢が広がってきていて、若者にとってチャンスが広がっています。第二新卒の年齢層も広がっていると思いますし、必ずしも独身の人だけでなく、例えば結婚した時に、転職者が気にするのは家族のことがあると思います。一緒に働けるのか、働き方はどうなのか、育児の話もそうですし、子どもの教育の問題があります。東京から出ないことには教育の問題があり、家族の属性も含めて考えることが大事だと思っています。
- ・ 3つ目は、全国で課題が共通で、競争が激化していて、どこも同じような施策をやってくるので、レッドオーシャンの状態です。仙台らしさや仙台独自の魅力を考える必要がある、経済局だけでできるものではなく、多岐にわたっていると思いますので、連携しなければ解決できない問題だと思います。
- ・ 地方創生の中で楽しい日本という話があるんですけども、地方にある楽しさが無いと言っていたのが印象的で、石破首相は良くわかっていると思いました。ヒト・モノ・カネ・リソース・情報と、色々なものが不足していますが、一番欠けているのは楽しさではないか、と思っています。それを起点にして若者が出ていったり、悪循環に繋がることも考えられます。楽しさを作るためには、経済だけでなく色々と連携していく必要があると思います。

○館田会長

- ・ データの観点から就職の流動性について話をいただきました。自治体の話を聞くと、デジタル人材がいないと聞きますが、特に東北はそれが顕著です。若い方はまずデジタル関連に就職して、そこから先に色々なところに行こうと考えていると思いますね。
- ・ 仙台市は東北の中ではデジタル人材が集積している方ですので、強化・活用・育成を考えていく必要があると思います。

○伊藤委員

- ・ 弊社の若者人材に「どうやったら魅力的か」と聞いてきました、彼らは「VENTURE FOR JAPAN」を通じて入社してきました。将来独立することを見越して、入社して経営陣のかばん持ちを2年間やる前提でしたが、そのまま残っている人材がいますが、そういった若者ネットワークも大事です。また、彼らに聞けば自分自身の世代を評して「若い世代は自己肯定感が低い」と言っていました。30年間、日本はオワコンだと言われて、何としても日本のために何かやらないと駄目だとか、地域のためにやらないと駄目だという活気盛な人間です。彼らを刺激するようなものがあれば、例えば仙台市は実はこれに困っていますと、赤裸々に出した方が実は来てくるのかもしれないと思いました。

- ・ もう一つは、中原委員の話に関連したものです。会社の近くの保育所で人が来なくて困っているとの話を伺い、提携して安い金額で子供を預かってもらえるサービスを始めました。保育所は集客になり、弊社は福利厚生にもなる。東京では皆が手一杯なので多分実現しないと思います。仙台市では、何らか課題を持っている人たちを組み合わせると面白いことができると思いました。

○館田会長

- ・ 意見を聞きながら、アイデアが生まれるのは素晴らしいと思います。時間になりましたので、意見交換はここまでとさせていただきます。
- ・ 本日の議論について、郡市長から感想をいただきます、

○郡市長

- ・ 皆様、本当にありがとうございました。大いにそうだ、そうだと首を縦に振りながら、あるいはそういうことなのかと、認識を新たにさせていただくなど、大変有意義なお話をしていただきました。感謝申し上げます。
- ・ 若い人たちにとって魅力ある職場は、色々なカテゴリーがあって、一概には言えないものということも感じたところでもあります。いかに魅力の幅を広げて、色々な方々に来ていただけるのか、さらに議論を深めなくてはならないと認識をしたところです。
- ・ 本日は経済の話だけでなく、子育てに関わることについてもお話が及びまして、大変ありがたく思います。「まち全体として楽しいことがある。結婚して、こどもを持っても楽しみながら仕事ができる。そして無我夢中で仕事ができる」といった環境を整えていくためには、仙台市役所としても様々な部署が連携して取り組んでいかななくてはならないと思っております。
- ・ 市長就任から、前例がないからできないと言ってはいけないと「創例主義」という新しい例を作る意気込みで取り組んでほしいと申し上げてきたところです。今日は主たる担当が経済局ですが、それ以外にも横串を刺して、部局を超えた連携の取り組みが強化されてきていると思っております。委員の皆様方から様々ないただいたお話を持ち帰った上で、担当にいろいろと話をできるのではないかなと力強く感じたところでもありました。
- ・ 今後の本市の施策にご意見をしっかりと反映させていただき、皆様に喜んでいただけるような、新たな施策をつくってまいりたいと思います。本当にありがとうございました。

○館田会長

- ・ 様々なご意見をいただきましたが、現場感の部分はやはり一つの答えは無く、現場の多様性、中小企業の方も非常に厳しい状況に置かれていて、それぞれの企業の魅力をどう出していく

か、具体的な事例をいただきました。非常に勉強になりました。ありがとうございました。

○（事務局）経済企画課企画調整係長

- ・本日は長時間にわたりご議論をいただきましてありがとうございました。いただいたご意見やご提案などにつきましては、次回会議に向けて事務局で整理させていただきたいと存じます。
- ・また、時間の制約でご発言できなかった内容等につきましては、別添の様式により、6月3日までに事務局にご提出いただければ、会議中のご意見として取り扱いますので、よろしくお願いいたします。
- ・以上をもちまして、第38回仙台中小企業活性化会議を閉会します。誠にありがとうございました。

補足

（※仙台中小企業活性化会議では、時間の都合で発言できなかった意見等について後日委員より提出があった場合、会議において発言された意見として取り扱うこととしている。）

○佐藤委員

- ・「働く女性向けの」子育てがしやすいような施策はもちろん重要ですが、もはや女性とか男性とかさらに言えば性別も人種も多様であり、家族のあり様もそれこそ多様化している中では、「働く人」みんなが働きやすく、ワークもライフも満足できることが重要です。性別とか国籍とか、資料で女性や外国人を今更強調するのは後進的だと感じます。
- ・男性にも子育てに関わる義務と権利があり、この共働きの時代には性別には関わりなく仕事も家事も子育ても介護も、分担しながらやるのですから、女性向けにしない設計が求められます。（とはいえ性別役割分業や、給与格差、役職の差などが解消されていないので女性が子育てをメインで担当しているのは事実で、その意識の解消も兼ねて制度設計すべき、という意味です。）
- ・仙台市職員が出張っていくか、外部講師が研修するかで実現するのだと思いますが、企業側・経営者の意識を変えていくときに伝えてほしいのは、「望まずに」ワーク偏重になっている労働者がいなくなるように職場を変え、働いている人が生活者としてライフも楽しめ、ライフの大変な部分（例えば家事や育児や介護など、面白さもあるけどきつい部分もあるもの）も担える精神的・時間的・金銭的余裕を持てるように企業が努力する必要があることです。
- ・DeNAの南場社長も「女性優遇よりも、男性の解放が先」とおっしゃっていますが、かねてからの私の意見と同じです。仕事に邁進して認められること、家族が養える給料を家に入れることが男性のほぼ決められた選択肢で、それ以外の選択肢は取りにくかった。長時間労働、

プレッシャー、家族とのふれあいの機会が減るなど、(いわゆる大黒柱)男性の働き方を変えていながら、男性に偏りがちだったワークにおける責任、権限、役職、チャレンジングな仕事、達成感や面白みのある仕事などを、女性、若者、高齢者、外国人にも分散・移譲し、みんなの活躍の場として広げ、男性のライフも取り戻しながらワーク・ライフ・インテグレーションを進めていけるといいと思います。