

会 議 録

会議の名称	令和８年度第１回戸田市中心企業振興会議
開催日時	令和８年５月２７日（水） 午後２時００分～午後４時００分
開催場所	戸田市役所 ５階 ５０１会議室
会長氏名	結城剛志
出席者氏名 （委員）	安田裕美、金子秀一、徳永光昭、穂苅浩一郎、藍航太、黒井英樹、 廣瀬倫理、高橋一能、松浦睦子、塚原高志、今井祐之
欠席者氏名 （委員）	前澤昭浩
説明のため出席した者	なし
事務局	清水室長、長谷川担当課長、石井主幹、高橋副主幹、荒生主事、菅谷主事
議題	（１）戸田市経済戦略プランにおける令和７年度の実績確認 （２）第２次戸田市経済戦略プランにおけるＫＰＩについて （３）地元中小企業が若者に選ばれるためのブランディングについて （４）その他
会議結果	会議録のとおり
会議の経過	会議録のとおり
会議資料	別紙のとおり
その他	傍聴人なし
議事録確定	令和８年７月９日
発言者	発言内容
事務局	（開会あいさつ） 本日の委員出席状況については、前澤委員から欠席の連絡をいただいております、委員13名中12名の出席となっています。戸田市中心企業振興会議規則第５条第３項の規定により、半数以上の出席をいただいているため、本会議は成立していることを報告する。 また、渡邊委員の後任として、本年４月より新たに委員に就任した塚原委員を紹介。 （塚原委員より挨拶） それでは、本日の次第に沿って進めさせていただく。ここからの進行については、戸田市中心企業振興会議規則第５条第２項の規定により、結城会長にお願いする。
会長	それでは、議事を進めさせていただく。円滑な議事進行となるよう、皆様のご協力をお願いします。 それでは、議題１「戸田市経済戦略プランにおける令和７年度の実績確認」について審議を進める。 まず、事務局から説明をお願いします。

事務局	事務局より説明 議題1「戸田市経済戦略プランにおける令和7年度の実績確認」 ①令和7年度実績及び5年間の総括説明 ②主な施策の実績報告 ③成果・課題及び今後の方向性
会長	前期計画の最終年度実績について説明があった。 委員の皆様から質問や意見等があればお願いしたい。 (質問・意見なし) それでは、前期計画に関する報告については以上とする。
事務局	事務局より説明 議題2「第2次戸田市経済戦略プランにおけるK P Iについて」 ①第2次戸田市経済戦略プランの概要説明 ②第2次戸田市経済戦略プランにおけるK P Iの説明 ③主な施策及びK P Iの内容説明
会長	第2次戸田市経済戦略プランについて説明があった。 本プランでは36事業が定められており、成果指標についてもこれまで委員の皆様にご議論いただきながら設定してきたところである。今後は、それらの指標を踏まえ、各事業の進捗や成果をどのような形で評価していくかが重要になる。 委員の皆様から、お気づきの点やご意見があればお願いしたい。
委員	事業全体については、これまで本会議で議論された内容が反映されていると感じている。事業承継についても、より充実した内容となっていることが見受けられた。 質問として、創業・起業支援の充実に関する項目について伺いたい。戸田市が主催する創業支援セミナーは参加者も多く、非常に充実した内容であると感じている。今回も継続して実施されるとのことだが、KPIについて、これまで100名を超える参加者があり、昨年度も100名を目標として設定していた中で、今回は80名となっている。創業者数が増加している状況も踏まえ、この指標を設定した考え方について伺いたい。
事務局	創業支援セミナーの参加者数については、戸田市は県内でも参加者数が多いと認識している。一方で、一昨年や昨年度と比較して参加者数が増加している状況を踏まえ、今後の実現可能性を考慮したうえで目標値を設定したものである。
委員	昨年度、本会議において人材確保や事業承継をテーマに議論したことを踏まえ、事業者の求人活動支援について意見を述べる。 今年実施された合同就職面接会を見学したが、参加企業と求職者との間でミスマッチが生じている印象を受けた。KPIとして合同就職面接会等の開催回数を設定しているが、開催実績のみを評価するのではなく、求職者の集客やマッチング状況なども指標として設定した方が、事業の効果をより具体的に把握できるのではないかと考える。 また、企業が求める人材像や採用ニーズを踏まえた集客を行うなど、事業の目的や対象者を意識した取組を進めることが重要であると考えます。

事務局	合同就職面接会については、これまでも本会議において開催時期や内容等に関する意見をいただいております、それらを踏まえながら実施しているところである。今後も5年間の計画期間の中で、内容等を検討しながら事業を進めていきたいと考えている。 また、成果指標については、計画上は実施回数等のアウトプット指標を設定しているが、事業実施後の成果についても可能な範囲で把握し、今後の事業改善につなげていきたいと考えている。
委員	目標指標について、令和12年度時点の到達目標なのか、単年度目標なのか、あるいは計画期間中の累計目標なのかが分かりづらいと感じた。 目標値の考え方や到達点について、毎年度の積み上げによるものなのかを含め、より分かりやすく示した方がよいと考える。
事務局	目標指標の考え方については、説明の中で十分にお伝えできていなかった部分もあったため、次回以降は目標値の設定方法や考え方について、より分かりやすく説明していきたいと考えている。
委員	KPIについては、数値の設定や切り分け方がやや不十分であると感じている。 特に、事業承継問題へのサポート（施策27）については、前計画から継続して取り組んでいる事業であるが、相談会の実施件数のみをKPIとして設定することが適切なのか疑問がある。事業承継支援については、初期段階の相談支援からさらに踏み込んだ段階に進んでいるものと考えられるため、相談後の進捗状況や成果についても把握していただきたい。
事務局	事業承継支援については、昨年度の本会議における議論を踏まえ、一段階進んだ内容になっていると認識している。 具体的には、チラシ等による周知・啓発に加え、令和4年度から実施している景気動向調査において事業承継・引継ぎ支援センターへの案内につながる設問を設けており、その結果、事業承継やM&Aに至った事例もあると聞いている。 目標指標については相談会の実施件数を設定しているが、実際の取組としてはセミナーの実施等も含め、より踏み込んだ支援を実施していきたいと考えている。また、指標については達成可能性を考慮して設定しているが、事業内容についてはさらにステップアップした形で進めていきたいと考えている。
委員	事業承継支援について、計画上は相談会の実施件数が指標として示されているが、市としてはその先の成果についても把握しながら事業を進めているという認識でよいのか。
事務局	その通りである。
委員	事業の実績報告について、KPIの達成状況だけでなく、目標達成に至るまでの過程や背景についても説明があると理解が深まると感じた。特に、ふるさと納税の報告のように、重要な数値データ等を交えながら説明してもらえると、事業の効果や状況をより把握しやすくなると考える。
事務局	承知した。

委員	第2次戸田市経済戦略プランでは多くの事業が位置付けられているため、全てに目を通してはいるわけではないが、次の議題であるブランディングについても、KPIやプランの中に盛り込まれているのか伺いたい。
事務局	第2次戸田市経済戦略プランにおいて、「ブランディング」を直接的な施策として位置付けているものはないが、今後委員の皆様には審議いただくブランディングの方向性については、本プランや昨年度にいただいた提言内容と関連付けながら施策を展開していくことが望ましいと考えている。
委員	DX・デジタル化支援について、前計画では支援事業者数の目標に対して実績が大きく上回っていた一方で、第2次戸田市経済戦略プランでは令和12年度の目標値が5件となっている。 前計画の実績を踏まえると目標値が低く見受けられるため、補助制度等の条件や件数上限などの要因があるのか、目標値の設定理由について伺いたい。
事務局	前計画においては、DX伴走型支援事業を実施しており、伴走支援を行った事業者がDX補助金を活用することで、市内事業者におけるDX推進のロールモデルとなることを目的として取り組んできた。 今回の計画では、市内事業者へのDX・デジタル化が一定程度浸透してきたことを踏まえ、継続的な支援を行うことを目的としている。補助金については件数や予算に上限があることから、継続的に実施可能な件数として目標値を設定したものである。
委員	AIやSNSの活用支援については、自身の事業所にもDX補助金に関する案内が届いており、魅力的な内容であると感じている。 また、商工会青年部の会員数も増加していることから、DX補助金の活用も含め、青年部として市内事業者の活性化や地域の盛り上げにつながる取組を進めていきたいと考えている。事務局から説明のあった内容も参考にしながら活動していきたい。
委員	施策7の従業員のスキルアップ・リスキリング支援及び施策26のDX・デジタル化支援について、施策26は補助金の交付件数を指標としているが、予算に上限があることを踏まえ、目標値である5件は現在の予算規模を前提として設定しているのか伺いたい。 また、今後予算が増額された場合には交付件数も増加することを想定しているのか、その考え方について確認したい。
事務局	施策7及び施策26については、いずれも5件を目標値として設定しているが、事務局としては目標値を上回る活用につながるよう、周知啓発や意識醸成に取り組んでいきたいと考えている。 一方で、関連する補助事業については単年度予算に基づき実施していることから、将来にわたり同規模の事業実施を確約できるものではない。そのため、目標値については継続的な事業実施を前提として設定している。

事務局	補助金の交付件数については、市が実施する補助事業が今後も継続されるかは不確定な部分もあるが、事務局としては同程度の事業規模を最低限確保していきたいと考えている。 また、資格取得やDX支援については、申請内容によって補助額にばらつきがあることから、過去の実績を踏まえ、毎年5件以上の申請を受けられるよう目標値を設定している。予算が増額された場合に実績も増加するかについては一概には言えないが、5件以上の活用を最低限確保し、さらなる周知啓発に取り組んでいきたいと考えている。
委員	施策26のDX・デジタル化支援や人材育成・研修等の取組について、商工会として協力できることがあれば意見を伺いたい。 また、アプリのダウンロード数の向上についても、商工会として協力できることがあれば意見を伺いたい。
事務局	商工会との連携については、近年、経済戦略室と商工会との間で情報交換を行いながら、連携可能な取組については協力しながら進めている。 広報・周知等についてもご意見があったとおり、依頼できる事項については連携・協力をお願いしながら、今後も一緒に取り組んでいきたいと考えている。
会長	事業24の価格転嫁サポートについてである。昨今の物価の上昇と、それから最低賃金のかなり高い引き上げがあり、価格転嫁をサポートすることがこの会議でも議論されてきた。 重要な事業だと思っているのだが、KPI指標の見方がまずわからないと思った。価格転嫁ができている割合が57%といわれたと思うが、57%から毎年1%ずつ引き上げていき、最終的に61%ということなのか。価格転嫁率57%というのは、例えば令和8年度の数値という理解でよいのか。
事務局	第2次戸田市経済戦略プラン策定時に実施した企業経営状況調査において、現状値として56%の結果が得られている。 当該指標については、毎年実施している景気動向調査においても同様の設問を設定し、価格転嫁ができている事業者の割合を継続的に把握していくものである。 目標値としては、毎年1%程度の改善を見込み、最終的に61%の達成を目指しているが、価格転嫁そのものへの直接的な支援については市単独での実施が難しい面もある。 そのため、埼玉県が実施している価格転嫁支援ツール等の各種支援策について、市内事業者に対する周知・紹介を強化することで、制度の活用促進を図り、目標達成につなげていきたいと考えている。
会長	戸田市内の事業者に対して、例えば業務改善助成金のような支援制度を紹介し活用を促すことで、価格転嫁ができたとアンケートで回答する事業者の割合を増やしていくという理解でよいのか。
事務局	その通りである。

会長	承知した。 2点目として、奨学金返済支援事業について確認したい。先ほどの補助金の質問にも関連するが、最大60万円の返済サポートが受けられるという非常に魅力的な制度だと感じている。 しかし、制度の詳細を見ると「年間6万円（月額1万円×6ヶ月）、10年間申請することで累計60万円」となっており、さらに「予算の上限に達し次第、受付終了」との注意書きがある。 学生にとっては非常に魅力的な支援である一方、実際に支給されるかどうかは確約されない状態では、「このサポートがあるから戸田市内で働こう」と考えている学生にとって、ややリスクがあるように感じられる。 そこで、この予算の考え方や、年間の給付額がこのような設定に至った経緯について説明を求めたい。
事務局	この奨学金返済支援に関しては、前回の会議の提言において、県の奨学金への上乗せという形で提案があった。 今年度から開始した戸田市独自の奨学金返済サポート補助金については、初年度は4月から9月までの6ヶ月間で6万円となる。来年度以降（今年の10月から来年の9月まで）は通年となるため、通常は年間12万円、最大5年間の申請で計60万円の補助が受けられる仕組みである。 予算の見込みに関しては、市内でどれだけの利用があるか予測が難しい状況であったため、先行して同様の制度をスタートしている近隣の川口市の件数を参考に計上した。 来年度の予算について確実なことは言えないが、1人当たりの支給額が今年度の6万円から12万円に倍増する予定である。そのため、必要な予算をしっかりと手当てできるよう、財政部局と交渉を進めていきたいと考えている。
会長	少し安心した。そうすると、KPI指標にある「20件」という数字は、申請の上限という意味ではないということか。
事務局	その通りである。この「20件」という数字は上限ではなく、予算計上の際に目安として最大値で算出したものである。今年度の実際の申請実績などを踏まえ、次年度以降の予算や運用について改めて検討していきたいと考えている。
委員	価格転嫁について1点補足したい。先ほど、中小企業にとって非常に重要である価格転嫁の取り組みを市単独で実施することは難しいとの回答があったが、これについては他施策と同様に商工会等と連携して動くべきだと考えている。 現在、埼玉県では「価格転嫁サポーター制度」を設けており、1月時点で19の金融機関の5,523人（令和8年3月末時点で、19金融機関5,574名）が、県からツール提供や研修を受けた上でサポーターとして認定されている。市内にある当行（武蔵野銀行）やりそな銀行などもこれに含まれている。 商工会が金融機関を集めて会議を開催している実績もあるため、市から金融機関に対して本制度への協力や取り組みの促進を依頼するだけでも、今後の指標や成果に好影響を与えるはずである。市独自での実施が難しくとも、こうした既存の仕組みをうまく活用することが重要だと考える。ぜひ参考にさせていただきたい。

委員（続き）	2点目として、先ほど新年度からの奨学金返済支援事業について、取り組みの需要が見えにくいという話があったが、現在の経済環境を踏まえた意見を述べたい。 近頃は金利が非常に上昇している。特に日本学生支援機構（旧育英会）の有利子奨学金において、これまでは1%未満など低水準で推移していた金利が、現在は2%台半ば（2.3%～2.7%程度）まで上がっている。実際に返済シミュレーションを行っただけでも学生の負担は大幅に増えており、懸念の声が上がっているのが現状である。 このような情勢下において、市の最大60万円という返済サポートは間違いなく学生にとって非常に魅力的であり、需要がないということはありません。市にはぜひ自信を持って本事業をうまく進めていただきたい。これが結果として、市内への若者の囲い込み（定着）に繋がると確信している。こうした社会環境の変化を踏まえ、有効な施策として強力に推進していくことを要望する。
事務局	現在、市内金融機関と商工会を通じた金融連携会議なども開催されている。そうした場も活用し、市が直接支援を行うだけでなく、市内事業者が活用できる県が実施している価格交渉ツールなどの紹介や周知をしっかりと行っていきたい。 あわせて、奨学金の返済支援についても、最初の借入時と最終的な返済時で利率が変わっているという現状もある。市として対応できる部分と、事業者が独自に取り組んでいる奨学金サポート制度、これら双方が両輪となって進めていければと考えている。
委員	奨学金の返済支援について確認する。私の会社でも、今年度入社した新卒の従業員が埼玉県奨学金返済支援制度を利用する予定がある。 今回案内があった市の支援策と、県が実施している制度については、いわゆる「2階建て」として併用できるイメージなのか。それとも、どちらか一方を利用した場合は、もう一方は利用できない仕組みなのか、見解を伺いたい。
事務局	本市の制度においては「戸田市民であること」が要件となっており、制度としてはどちらか一方を選択していただく形となる。その上で、対象となる従業員が戸田市民である場合は、事後での支払いにはなるが、現在の本市の制度（上限12万円）を活用いただくことで、相応のメリットがあるものと考えている。
委員	関連して確認する。先ほど会長から質問があった件とも重複するが、本市の制度における「市内に居住し、かつ市内事業者に就職する」という要件についてである。 その意図は理解できるものの、実際にそのような対象者がどの程度存在するのか疑問である。私は現在、埼玉県中小企業家同友会の共同求人委員会にて委員長を務めているが、手元にあるデータを見る限り、該当するケースはほとんど存在しないと認識している。市として、このあたりの実態把握は行っているのか伺いたい。

事務局	対象者の実態把握については、指摘の通り、現時点で該当者がどの程度存在するのか把握しきれていないのが現状である。 しかしながら、本制度には「職住近接」を推進し、地域に定住していただくという狙いがある。市として公金を投入することが刺激策となり、実際に市内に居住していただくことで、その後の経済活動を通じて地域に還元（バック）されるという好循環の意図もあり、まずはこのような制度設計とした。 本事業は初めての取り組みであるため、今年度の申請実績や利用状況を踏まえ、要件のあり方も含めて引き続き検証を進めてまいりたい。
委員	参考までに共有するが、先日、戸田市と蕨市の経営者50社が集まる場でデータを取って見たところ、「市内に在住し、かつ市内企業に就職した奨学金返済の対象者」はゼロであった。もちろん、他にも多くの企業が存在するため一概には言えないが、これが実態の一端である。 先ほど別の委員からも指摘があったように、施策のプロセスについて、もう少し丁寧な説明が必要ではないかを感じる。時間の関係上、KPIが設定されていることは理解できるが、全体として「もやっとする」部分が非常に多い。 いわば「Aという課題・目的」と「Bという施策」が論理的に繋がっておらず、Bの施策だけが孤立して走ってしまっているような印象を受ける。今後はこうした施策の連動性や組み立てのプロセスについても、しっかりと見直していただきたい。
事務局	本事業の広報については、今年度4月から開始したという経緯がある。そのため、実際に今年度から本制度を利用できる（新卒採用された）方々に関しては、企業側が本制度の存在を知らない状況で採用活動が行われていたという側面もある。 委員ご指摘の通り、本来の理想としては、市外に居住している方が市内の企業に就職し、それを機に戸田市内へ移住（転入）してもらうという流れを作ることだと考えている。 今後は、そうした移住を伴う動きが実際にどれほど見られるか、本事業を運用しながら効果を注視し、制度の見直しを進めてまいりたい。
委員	関連して確認する。先ほどの委員の質問にも紐づけるが、本施策を進めるにあたり、他部署との連携は図られているのか。 例えば、年代は少し異なるが子育て支援策など、他の施策と横の連携を持たせた結果として、現在のような制度設計（要件）になっているのだろうか。もし、そうした他部署との有機的な連携があるならば、先ほどから議論に出ている「戸田市内の企業を育てつつ、そこで働く人材も同時に育てる」という、市としての1つの大きな流れが見えてくる。
事務局	他部署の施策との連携や経緯について回答する。 実際に、本市における奨学金の返還支援としては、すでに保育部門において先行して実施している。かつて、保育士の確保が極めて困難であった時期があり、そうした「人材確保困難業種」への対策として始まったのが本市における最初のスタートである。 今回の新しい奨学金支援制度については、対象を特定の業種に限定せず、あらゆる業種で幅広く活用してもらうことを目的に構築した。つまり、特定の深刻な人材確保対策として培ったノウハウを、今回は全般的な市内企業の人材確保策へと広げ、一般化させたという点で、これまでの施策の流れや連携が活かされていると考えている。

会長	予定の時刻を超過しているため、議事を先へ進める。 次に、議題3「地元中小企業が若者に選ばれるためのブランディングについて」の審議に入る。本日の主要な議題になるかと存ずる。 まずは、事務局より内容の説明を求める。
事務局	事務局より説明 議題3「地元中小企業が若者に選ばれるためのブランディングについて」
会長	それでは、この後は皆様から意見を伺いたいと思う。 これまで本会議では、人手不足や人材確保への対応について議論してきたが、今回のテーマは「若者に選ばれる企業、若者が定着する企業」である。そのため、そのような企業の特徴や中小企業ならではの魅力について、それぞれの立場から感じていることや現場の実態、具体的な取組事例などがあれば紹介いただきたい。 特に、採用や定着につながる効果的な情報発信の方法や、自社の魅力の伝え方、また、このような支援があればよいといった要望があれば、ぜひ伺いたい。
委員	本会議の開催前に事務局から話をいただき、本テーマについて意見交換を行った。本テーマは非常に興味深く、自社においても最も力を入れている分野の一つである。まだ取組の途上ではあるが、これまでに増えてきたことを共有したい。 一般的には、中小企業はブランディングが難しいと考えられがちである。しかし、自身は前職でアメリカ企業のマーケティング業務に携わった経験から、むしろ中小企業の方がブランディングに取り組みやすいと考えており、現在の会社でもその考え方のもとで取組を進めている。 現在の若者は、比較的ミニマムな生活を志向する傾向が見られる。自身は共同求人委員会の活動の一環として、複数の大学でゼミ形式の授業を担当しており、中小企業の魅力について講義を行っている。 講義を通じて感じるのは、学生には地元志向やコミュニティを限定的に持つ傾向があるということである。かつては交友関係を広く持つことが重視されていたが、現在は少人数の人間関係を大切に、自身の生活圏や関心の範囲を限定する傾向が見られる。また、必要なものはインターネットで購入するなど、効率的かつコンパクトな生活を志向する学生も多いと感じている。もちろん全ての若者に当てはまるものではないが、そのような傾向は比較的に見受けられる。
委員（続き）	その一つの表れとして、東京の大学に進学した学生が地元へ戻るケースが増えているという話を大学関係者から聞く機会が多くなっている。特にここ2～3年でその傾向を強く感じている。 こうした状況を踏まえると、先ほど事務局から説明のあったように、言葉の表現や見せ方を少し変えるだけでも、中小企業のブランディングは十分に可能であると考えている。実際に自社で取り組む中でもその効果を感じており、学生と接する中でも同様の印象を受けている。 また、「地域貢献」や「社会貢献」といった言葉に強く共感する学生が想像以上に多いことも実感している。そのため、このような機会を通じてブランディングについて考えることは非常に有意義であり、中小企業にとっても良いきっかけになるのではないかと考えている。一定の費用は必要となるものの、実際に取り組めることは多いと感じている。

委員	若者の採用及び定着について、自身が関わる中小企業の事例から感じていることを述べたい。 20代の若者の採用が継続的にできており、かつ定着率が高い企業では、採用された若者が友人や知人を新たに紹介し、そのつながりを通じて人材が集まる傾向が見られる。 製造業の事例では、会長の息子が自身の仲間を会社へ紹介することで採用につながっているケースがある。また、バイクやトラックの整備といった専門的な分野に関心を持つ若者を対象に採用を行っている企業では、整備士学校に通う学生だけでなく、途中で学校を辞めた人材についても貴重な経験を持つ人材として受け入れている。そのような柔軟な姿勢が評価され、人材確保につながっていると感じている。 さらに、後継者が明確に存在し、その後継者が若い企業では、後継者の人脈やネットワークを通じて若い人材が集まる事例も見受けられる。 一方で、建設業では状況が異なる。人材紹介や従業員からの紹介による採用が製造業ほど機能しておらず、業界全体で人材不足が深刻であるため、紹介できる人材がいればまず自社で確保しようとする傾向が強い。そのため、人材の紹介による採用が広がりにくいという特徴がある。 以上が、自身の経験から感じている点である。
委員	自身が代表を務める事例について紹介したい。 当社はIT企業であり、ブランディングには積極的に投資している。一方で、現在は新卒採用を行っていない。AI技術の急速な発展により、即戦力となる人材の重要性が高まっているためである。 現在は45歳以上の経験者を中心にフルリモートで採用している。コロナ禍以降、多くのIT企業が出社回帰を進める中、当社はローコード開発とAI活用に特化した企業としてブランディングを行っており、顧客は全国に広がっている。 採用にあたっては、前職よりも年収を100万円程度上げることを基本方針としている。当初は人材紹介サービスを利用していたが、紹介手数料の負担が大きく、経営上の負担も少なくなかった。そのため、採用した社員の人的ネットワークを活用し、友人や知人を紹介してもらう形へと移行した。 その結果、創業当初は1名だった従業員が現在では8名まで増加している。従業員一人当たりの売上高も高く、事業拡大とともに人材投資や賃金向上の好循環を生み出すことができている。 一方で、AIへの対応は今後の事業継続に不可欠であり、その観点からも即戦力人材を重視している。 また、当社は戸田市に本社を置いているが、全国の顧客から「なぜ戸田市に本社があるのか」と尋ねられることが多い。自身の地元であることから戸田市にこだわりを持って事業を行っているが、地域への愛着や企業としての姿勢も、自社のブランディングの一要素になっていると感じている。
委員（続き）	現在、自身は戸田市にいますが、従業員は札幌市、八戸市、名古屋市、大阪市、松山市など全国各地に在籍している。一方で、戸田市内では人材を確保できておらず、現在も従業員はいない状況である。 そのため、地方在住の45歳以上の経験者を対象に、ブランディングとリファラル採用を組み合わせた採用活動を行っている。また、給与面に加え、仕事のやりがいや働きやすさも重視している。 45歳以上の技術者の中には、従来型のプログラミング業務に負担を感じる人も少なくない。そのため、AIを活用した開発体制を整え、コーディングや仕様検討にAIを活用しながら業務を進めている。その結果、生産性は従来の約3倍に向上しており、現時点では新卒や未経験者を採用する必要性はあまり感じていない。 以上である。

委員	他の委員の発言を聞いて感じたことを述べたい。 自身が関わる企業を見ていると、業績が好調な企業は採用活動にも十分な費用を投じることができており、人材確保も比較的順調に進んでいる。一方で、通常どおり事業運営ができている企業については、現時点では大きな課題を抱えていないケースが多い。 しかし、人材確保に苦慮している企業では、急な欠員補充や事業拡大などにより、突然採用活動が必要になる場合がある。その際、自社が採用市場においてどの程度魅力的な企業であるのか、あるいは何を改善すれば人材が集まるのかが分からないことが課題になっていると感じている。 例えば、自社の魅力を発信するホームページが整備されているか、同業他社と比較して競争力のある給与水準となっているか、求職者にとって魅力的な福利厚生制度を整備できているかなど、自社の状況を客観的に把握できていない企業も少なくない。 そのため、採用や人材確保に必要な要素を整理し、企業が自社の状況を確認できるような形で見える化することが有効ではないかと考える。一定の項目を満たすことで求職者が集まりやすくなるといった指標やチェックリストのようなものがあれば、企業にとって有益な支援になるのではないかと考える。
委員	これまでの委員の発言にもあったように、企業として一般的に魅力ある企業が実践している取組について、改めて確認し、見直していくことが必要ではないかと考えている。 具体的には、経営理念をはじめ、会社としてどのような人材を求めているのか、また、どのような働き方をしてほしいのかといった考え方を明確にし、積極的に発信していくことが重要であると感じている。 実際に相談を受けたハウスクリーニング業の事例では、採用した人材が早期離職してしまうという課題があった。そのため、採用活動だけではなく、企業の方針や職場環境を含めて見直しを行った事例がある。 また、別の企業からは、地域貢献や社会貢献に関する取組を改めて見直した結果、求職者からの評価につながったという話を聞いている。特に健康経営やSDGsへの取組については、企業の魅力として受け止められ、採用にも一定の効果があるとのことであった。 ここからは個人的な考えになるが、現在中学2年生の子どもがおり、将来的な大学進学について考える機会がある。その中で、自身が学生だった頃と比べると、進学や就職に対する考え方が大きく変化していると感じている。

委員（続き）	現在の進学制度を見ると、総合型選抜や学校推薦型選抜の比重が高まっている。そのため、生徒たちは中学生頃から将来何をしたいのかを意識しながら、進学や受験に向けて自身の経験や実績を積み重ね、自分なりのストーリーを構築していく傾向があると感じている。 もちろん一般選抜を経て進学するケースもあるが、多くの生徒は自分の強みや経験を整理し、それを進学先にアピールすることを意識している。高校での成績だけでなく、これまでどのようなことに取り組み、どのような将来像を描いているのかが重視されるようになってきている。 そのような若者が大学へ進学し、その後就職活動を行うことを考えると、自分の価値観や将来像に合致しない情報には関心を示さない傾向がある一方で、自分のストーリーや目標と一致するものであれば、企業規模に関わらず魅力を感じる可能性があるのではないかと考えている。 大学選びにおいても、単に知名度やブランドだけで選ぶのではなく、自分がやりたいことや将来の目標との適合性を重視する傾向が強まっている。その延長線上で考えると、中小企業であっても、自社の理念や事業内容、社会的な意義などが若者の価値観やストーリーと結び付けば、十分に選ばれる可能性があるのではないかなと思う。 個人的な見解ではあるが、そのような若者の価値観の変化を踏まえると、採用活動においても従来以上にマーケティングの視点を取り入れることが必要になっているのではないかと感じている。
委員（続き）	また、企業側の採用活動は、どちらかといえば求職者からの応募を待つ姿勢になりがちな面もあるのではないかと感じている。 あくまでも個人的な考えではあるが、現在の若者は進学段階から自身の興味や将来像を意識し、特定の分野や業界について調べながら、自分のストーリーを構築している。そのため、企業側も単に求人情報を発信するだけでなく、学生が学んでいる分野や学部、研究内容、関心を持っているテーマなどに合わせてアプローチしていくことが重要ではないかと考えている。 例えば、特定の学部や研究分野、あるいは大学の教員やゼミ活動などと接点を持ちながら、自社の事業内容や仕事の魅力を発信することで、学生自身の将来像や学びと企業との結び付きが生まれ、就職先として選ばれる可能性も高まるのではないかなと思う。 若者に選ばれる企業となるためには、そのような観点から採用活動を行うことも有効ではないかと考えている。

会長	大学が話題が出たため、最近の学生の動向について紹介したい。 自身は毎年、学生を連れて様々な企業を訪問している。今年度はフィジカルAI関連企業やエンターテインメント産業の企業などを訪問しているほか、企業の方に大学へ来てもらい、講演を依頼する機会も設けている。 そのような中で、学生から評価の高い企業にはいくつか共通点がある。まず、事業内容や仕事内容が分かりやすく、自分が働く姿や働いた後の生活を具体的にイメージできる企業である。学生にとっては、そのような企業の方が就職先として選択しやすい傾向がある。 また、会社の雰囲気も重要な要素である。先日、ある清酒メーカーから相談を受けたが、いわゆる職人気質の企業については、現在の学生との間にギャップが生じやすくなっていると感じている。学生は、話しやすい雰囲気があり、社員がいきいきと働いている様子が伝わる企業に好印象を持つ傾向がある。 企業訪問や説明会では、学生が企業を知る機会は限られており、多くの場合は短時間の接触にとどまる。それでも、その場で受ける印象が企業の魅力として強く記憶に残るように感じている。そのため、職場を実際に見せたり、社員が出演する映像資料を活用したりすることは、学生に親近感を持ってもらう上で有効な取組ではないかと思う。 また、大学においても学生募集のためのブランド戦略が求められている。しかし、本業である教育や研究のみで差別化を図ることは容易ではなく、大学も企業と同様にブランディングの重要性が高まっていると感じている。
会長（続き）	大学におけるブランディングの観点から見ると、特に女子学生から選ばれることが重要視されている。女子学生に支持されることで、結果として男子学生の志願にもつながる傾向があるためである。 そのため、キャンパスの景観や学食の充実度、トイレなどの施設環境は、学生募集において重要な要素となっている。教育内容だけでなく、学生生活を送る環境そのものを魅力として発信することが求められている。 こうしたことを踏まえると、企業においても職場の雰囲気や働く環境、施設面の充実度といった要素は、学生が就職先を選択する際の判断材料になっている可能性があると感じている。
委員	行政による支援については、これまで様々な施策が実施され、一定の成果指標は達成されているものと思われる。しかし、それらが実際の人材定着や企業のブランディング強化にどの程度結び付いているのかについては、大きな変化が見られているわけではなく、効果は限定的である可能性もあると感じている。 また、AI技術の進展により、今後は企業が求める人材像も変化していくと考えられる。業種や職種によっては人材需要が減少する一方で、人の手による対応が不可欠な分野では、引き続き人材確保が重要な課題となるだろう。 一方で、テクノロジー分野では、経験や専門性を重視し、即戦力となる中高年層を積極的に採用する企業が増える可能性もあると考えている。 そのような環境変化の中で、各企業や団体にはそれぞれ独自の組織文化や価値観が存在している。特に人手を多く必要とする業種では、生産性向上を重視し、効率的な働き方を求める企業もあるなど、企業ごとに様々な社風や考え方が見られる。

委員（続き）	企業側の努力として、自社の社風や価値観を可視化していくことが重要であると考えている。 例えば、体育会系の風土を持つ企業であれば、そのような環境を好む学生が応募する可能性がある。また、フラットな組織文化を持つ企業であれば、その価値観に共感する人材を引き付けることができる。このように、企業の特徴や働く環境を分かりやすく発信することで、自社に適した人材とのマッチングにつながるのではないかと考えている。 そのため、行政側が企業に対して情報開示や魅力発信を促し、企業側もそれに応えて自社の実態や特徴を積極的に発信していくという、双方の取組が必要である。どちらか一方だけでは、企業のブランド化や人材の定着にはつながりにくいのではないかなと思う。 また、企業の透明性を高めることで、求職者と企業がより対等な立場で相互理解を深めることができる。入社前に企業の実態や社風を十分に理解できれば、入社後のミスマッチも減り、定着率の向上にもつながると考えている。 求人情報においては、実際の職場環境と発信内容に差があるケースも見受けられる。そのため、企業文化や働き方をより具体的に言語化し、分かりやすく発信することが重要である。求職者が事前に企業の実態を理解できれば、「聞いていた話と違う」といった失望感を抱くことも少なくなるのではないかなと思う。 行政においても、企業に対して透明性向上や情報発信の充実を働きかけるなど、企業と求職者の相互理解を促進する支援が必要ではないかと考えている。
委員	人材の定着に関して、参考となる事例を紹介したい。 神奈川県綾瀬市には多くの工場が立地しているが、各企業が採用できる新卒者は年間1～2名程度であることが多く、新入社員同士の横のつながりが生まれにくいことから、早期離職が課題となっていた。 そこで、当時、中小企業大学校の人材支援アドバイザーとして関わる中で、綾瀬市と中小企業基盤整備機構をつなぎ、綾瀬市全体で新入社員研修を実施する仕組みづくりを行った。入社式を含めて新入社員を中小企業大学校へ派遣し、研修を通じて他社の新入社員との交流機会を設け、約6か月間かけて人間関係を構築できるようにしたものである。 また、企業側にも制度の趣旨を理解してもらい、新入社員が研修を通じて知り合った同期と連絡を取り合うことを認めるなど、横のつながりを維持しやすい環境づくりに協力してもらった。その結果、新入社員の定着率向上につながったと聞いている。この取組は現在も継続されており、綾瀬市における人材定着施策の一例となっている。 この事例から、企業が「選ばれること」と「定着すること」は分けて考える必要があり、定着に特化した施策も有効であると考えている。 また、若者以外の人材についても触れたい。綾瀬市内のある企業では、年齢や性別を限定せずに求人募集を行ったところ、家庭に入っていた35歳以上の女性から多くの応募があり、短期間で13名の応募が集まった事例があった。近年はAIの普及や業務効率化の影響もあり、事務職を中心に転職を検討する人も増えていることから、企業にとって有望な人材を確保できたとのことであった。 そのため、人材確保を考える際には若者だけに対象を限定するのではなく、幅広い層を対象として検討する視点も必要ではないかと考えている。

委員（続き）	次の課題としては、採用した人材の定着率をどのように向上させるかという点がある。優秀な人材に長く働いてもらうためには、将来的には定年制のあり方なども含めて検討していく必要がある。そのような取組を進める中で、自社の強みやブランド、自社ブランディングの方向性も見えてくるのではないかと考える。 今回は若者をテーマとしているが、若者に限定して考えるのではなく、一度対象を広げて検討した方が、事務局を含めた関係者の負担軽減にもつながり、議論を進めやすくなるのではないかと考える。
委員	定着率の話もあったが、ブランディングを強化して採用につなげることは重要だと思う。一方で、最近では応募者側もAIを活用して自身をブランディングしているため、企業側が期待していた人物像と実際に採用した人材との間でギャップが生じることもあるのではないかと考える。その結果、仕事の任せ方やコミュニケーションがうまくいかず、離職につながるケースも考えられる。 採用ブランドを高めることも大切だが、採用の場面では若い世代がどのようにAIを活用して就職活動を行っているのかを理解することも必要ではないかと考える。若年層のAI利用率は高まっており、就職活動においてもAIの活用が進んでいることから、企業側もその変化を踏まえて採用活動を行う必要があると感じる。
委員	当社では現在、新卒採用はほとんど行っておらず、採用の中心は20代後半から30代前半の人材となっている。また、実際にその年代からの応募も多い状況である。 企業のブランディングは重要な要素であると認識しているが、それだけで人材確保の課題が解決するわけではないと感じている。加えて、若者に選ばれることを重視する議論があったが、必ずしも若年層に限定して考える必要はないのではないかと考える。 企業としては、年齢に関わらず能力や意欲のある人材であれば歓迎したいと考えている。そのため、人材確保に向けた施策については、若者に限定せず、より幅広い層を対象とした戦略を検討してはどうか。
委員	最後に一点申し上げたい。皆様もご承知のとおりかと思うが、「ブランディング」という言葉が独り歩きしてしまうことには注意が必要である。 ブランディングには、企業の内部に働きかける「インナーブランディング」と、企業の魅力を外部に発信する「アウターブランディング」があるが、特に重要なのはインナーブランディングであると考えている。これは単に外向けのPRを行うことではなく、企業文化や職場環境、従業員の意識や価値観など、組織内部を整えていく取組である。 こうした取組こそが従業員の定着率向上につながる重要な要素であり、人材確保を考える上でも欠かせない視点であると思う。 今後ブランディングについて議論を進める際には、インナーブランディングとアウターブランディングを明確に切り分けて整理することが重要ではないかと考える。一般的にはアウターブランディングに注目が集まりやすいが、組織として取り組む以上、インナーブランディングの視点も重視しながら議論を進めることで、より分かりやすく整理できるのではないかと考える。

会長	活発なご議論をいただき、感謝申し上げます。 本日は意見の取りまとめまでは行わないが、人材確保に向けたブランディングのあり方について、今後も引き続き議論を深めていきたいと考えている。 その他に何かあるか。 (特になし) 本日の議題は以上である。進行を事務局に戻す。
----	--