

第10回経営基盤・人材部会議事録要旨

- 中小企業は人ですから、人材養成が基本。そういうことをしない会社、社長さんをどうモチベートしていくかということが、大きな一つの課題。
- 帯広市の各種団体における研修事業の体系図は、素晴らしいまとめ方。これ以外のテーマ、こういう形で提供されると、情報提供としては非常にわかりやすい。
- 具体化のためにリーダーの育成、リーダーがいるかどうかということがテーマ。サポートする方がどれだけいるかということと組織づくり。
- 子どもたちがこれから生きていく中で、心豊かに安心して過ごせる社会であってほしい。
- 商店街組織が有効に活用されている組織は少なくリーダーシップだとか組織づくりとか、支えるサポートの仕組みですとか、商店街の課題。モチベーションをどう維持させるかというのは非常に難しい。
人材育成について、その仕組みを一連の形の中に有機的につながっていて、この位置づけを見せてあげれば、俺はここへ行きたいな、私はここの方がいいかなという選択ができるといい。
- 企業が儲かるのも儲からないのも経営者次第で経営者は、いろんな情報をいろんな場面で吸収し、どんどん経験として蓄積する場、やる気のある方にそういう場の提供を行政の方で与えていただけるような仕組みをつくっていただければ十分。
商店街は、地域住民のかかわりというのが、地域全体を活性化する上で必要不可欠なので地域の方の力を結集するということが必要。
- これをやったらどういう街になるのか、あまり見えていない。日本中の先進事例を実際に実行しているところのものを企業の人たちに提示していくことが大事。
市民協働は前にもやりましたが、それが本当に実行されて続いていくのかということが一番大事。将来像が見えるところを示すことが大事。
- 街がこのままでいいのかという危機感を持った人たちが、まちづくりに参加できる仕組みをつくることで、実際に動いてみたら、それに対応していく中で少しずつ方向性が見えてきたというのが実態。
若い人たちが街というものに対して意欲を持っている方がいるということも実感。興味を持って動いている中でそれこそモチベーションが今まで眠っていたものを呼び起こすこともできるので、そういうような政策があればいい。
コンパクトシティという概念が明確に決まっていない、こういう概念で帯広はやると言ってくれば、それに合わせた動き方をする。行動する中で違った考え方、

やり方、それで軌道修正、まず中心軸を出さないとベクトルが合う方向にいかない。帯広はこうしたいというのが、中心の柱にあると議論が進む。

- 企業の視点として環境の問題、十勝の産業を子どもたちに対して見せる機会をつくる事が大事。廃食用油を保育所で集めて、子どもが毎日送り迎えするときに、保護者がそこに持ち寄って、環境のこととかに触れる機会もいい試み。北海道、十勝という土地柄も、そういう環境面から触れる機会というのに恵まれているので子どもに対しての教育に広げていければいい。

- ここに来てわかったのですけれど人材育成が可能な場というものは、結構ある。同じように知らない人方がたくさんいるのだから、その情報を一元化できるような場があると非常にいい。

日照率がこの地域高く、その太陽のエネルギーを何かで活かしたい。実は、温水に頼る方が非常に簡単だし、コストも安くできるが、それでは、それをどこに聞いていいのとか、そういう話ってどこに持って行っていいのということが。そういうものも集約されてわかるような場所があると、異業種として違うアイデアが出て、いろんなものをつくっていくようなことに使える。

- 提案が出てきましたが、これをどう実現するかという方が難しい。こういったすばらしい意見集約で、こういったことをやろうということを出ていますので、それをどんなふうに具体化するかといった中では、リーダーシップとれる人と、支える人と専門分野の方とか。リーダーシップはそうそう取れないので、それを支える、それで、壊れないような組織づくりというのが必要。

- 行政自体が、その事業の主体ではなくてコーディネーター的な調整的な補助金だとか各種の必要条件を提供する部分が行政の機能、同じようなことが、例えば、①のインターンシップ、キャリア教育ということなのですが、これも実際やっている各種団体というのがある。そうすると、この8ページと同じような図が出てくるのでないか。また、事業承継についても、各種団体、金融機関もありますし、その他いくつかあるし、それから経営革新ということで、あと、新規創業と合わせてだとかもいろいろな切り口で情報を集約してわかりやすい表にして提供するというのが、一つおもしろいのかなと考えています。

それぞれの10のテーマの中で、多分優先順位がある、全部取り上げないとすれば、取捨選択の作業をどこかでやる必要がある。

ファンドは、お金を借りたら、それを何らかの形でリターンさせて、ファンド自体が持続可能な状態で回るとというのがファンド、審査機能、事業をどう評価するかが、ポイントになる。まさに循環型のファンドということになると、そこには審査、評価とか手続きが出てくるとなかなか機能しない。公的なところが誘い水的な意味で、触媒の役目でお金を入れるということであれば、それは可能。地域ファンドは、他地域でうまくやっているところを、実証型を研究、本当に導入してみて、最初に

どんな問題が起きたのか、あるいは、3年、5年経った中で、どんな問題が起きているかというのを検証してからでないと、なかなか行政がやるのであれば税金の問題がかかわる。

- 佐世保市は、20万都市、今日本一元気のいい商店街で有名。なぜ佐世保の商店街が活性化したかというところとイオンが郊外店としてでき、商店街が危機意識を持ち何とかイオンに対抗しなければと色々な企画を実施。一つにはきらきらフェスティバル。イルミネーションの電球の数は1kmで100万個。それを一口1,000円の市民募金での、一口1,000円の募金だけというところ、何か金くれみたいな話になるが、そうではなくその収益金で、費用をまかなうため毎年バッジも作成販売。自分で寄付した人は、その商店街へ行くのです。

住民とか行政とか企業が一体になって、盛り上がってという事例がありますから、みんなが参加するような募金の仕方、参加しておもしろくなるようなやり方というのを工夫するべき。そういうやり方というのが一番盛り上がる。

- 市民の意見をどうやって入れていくのかということが必要なのではないか。本当に市民が何をこのまちの中でほしいのか。何をしてもらいたいのかということ、情報収集、集める必要がある。

自分たちでこのまちの中で、自分たちのまちを考えようとする以上に、どうなのでしょう。ほかの町の人たちも、帯広ってどうなのだろうかというふうに見ている人がいっぱいいるのでないか。できたら帯広ってどんなまちか、ちょっと情報連携してみたいとか、こういう動きをしていたら、うちの町もやっているけれども、帯広の事例を見てみたいとか。その中でもし何か、ビジネスでも何でもいいから、連携できるものがあればやっていきたいと思っている町も日本中にいくらでもある。ですから、広くその市民の意見も、外の面の意見も入れていけるような、この基本条例というか、これを活かしていけるのではないかと。

- 佐世保の話ですが、我々もそのイメージでホコ天バッジをやっている。駅前のイルミネーションプロジェクトでは、市民の募金に電球に名前を書いてあなたの浄財は、この電球1個なのということですと、100円募金でやって市民を巻き込んできた。

浄財を高度な形で一元化できればまちづくりの方にフィードバックできる、我々が考えている地域ファンドのイメージ。高松市がそれをうまくやっている。それは先ほどの不動産に対するものとか、ファンドだとか、投資するにあたっては評価委員会というのをつくって、そこで議論をして、ゴーサインを出すというやり方です。ただ、主導権は、全部民間が持っていて、8%以上は民間が出し合った資金で、公的な立場から入っているのは5%以内に抑えてくださいと。それは、土地を全部定期借地権で60年借り上げて、それにどういうテナントミックスをしていったら、この有効なまちづくりになるかというテーマでずっとやっている。

組織を運営するための基本的なお金がありますから、それらを一つにすれば、外

に出すお金も大きくなるのではないか。各商店街、1個当たり40万それも16商店街に出ていますので、掛け算しますと数百万になる。それらをうまく回すことで、何とか一元化できないか。

ファンドは、収益事業をやらないと収益事業を持たない限りはできませんので、その収益事業とのバランスが大事。

- 経営者学校は、経営に関する情報の伝達の間と教育の間というような意味合いで、そういうのがあるといい。何らかの形でやっていただければ、経営者学校の方で学んでみたいなというふうに強く思っている。

- 基本的に中小企業の政策は、創業と経営革新と新連携。ただし、よくできているのだけでも、それをどう進めるかということも大事。いろんな運動やると若い人の中でもやる気のある人が出てくる。一つは世代交代の前に、自分の会社をしっかりとすること。しっかりと考えたのもとに立って、物事を進めていくことが大事。

帯広の場合は、企業でいうとその理念づくり経営指針と同じように、行政もその地域づくりの指針というのをまとめることが産業振興ビジョンになってくるのだと思う。

そのときに、ぶれないようにしていかないとそのときの首長だとか、その取り組みによって、いろいろな考え方が出てきて、ぶらぶらやっていくことになるとそのうちに地域がおかしくなりかねない。

そのぶれない指針をきちっと作り、それをリーダーとして守っていく。そして、その新たな枠組み革新をしていくという、そういうことを繰り返していかないとやっぱりいけない。この幅というのは非常に、一つ、そのまとめのところに、そういう理念が、経営基盤がまず第一です。人・物・金・情報というのは、人づくりがどうできるかということになりますから。嫌な人、その気にならない人をどうその気にさせるかという、動機付けをするかというのは本当に難しい、会社も一番は、動機付けです。社員にやる気が、どうモチベーションを高められるかが経営者の最大の課題です。地域でそのモチベーションを上げるためには、どういう施策が必要なのかということ、しっかりと練ればよい。

- 全ての根本は「人」という言葉が各委員からも出た。

ファンドは、その目的や受益者、リスクをとる主体者の設定を含めて、より時間をかけた検討が必要。創業・ものづくり部会等とも連携した今後改めての検討が必要。

帯広における研修情報MAPのように、まずは既存の様々な取り組みをインターシッ、相談相手、交流会、情報提供機能、まちづくりの動き等、それぞれのテーマで正確に再整理・把握して、その上で新たに必要な施策を考えるべき。その上で全体を考える枠組みとして、以下の大きな2つのテーマで考えた。

第一はリーダーの育成、すなわち経営者の教育である。議論にあったような「経営者塾」といった経営者の修身修養や知識面での勉強の機会を、帯広市という単位

でつくることができれば面白い。それは、大人数の講演会とは反対の少人数の継続的なゼミ形式の研修によって、共通言語で語れる経営者仲間が重層的に毎年重なっていくようなスタイルが理想。仲間が得られること、そして何よりも役に立つというインセンティブの提供の仕方が鍵となる。そこから、次は後継者や参謀の勉強会、若手スタッフの勉強会と展開。

第二は、経営相談機能の充実である。経営革新、情報提供のありかた、事業承継といった各テーマは全てここに収斂。経営者にとって「まずはここに相談すれば道が示される」といった、困ったこと、ニーズに対する速やかな対応やマッチング機能を持つ相談窓口の充実が必要。現在でも様々な窓口に相談機能が設けられているとのこと。それらの密な連携と機能補完、そして相談がしやすい雰囲気醸成、ワンストップで相談ができる機能充実、実効性を示す成功事例の蓄積・PR等が重要。

残る交流の活性化、インターンシップ、人材確保等のテーマは、上記の大きな2テーマとそれぞれ関わってくる。現在の「ジョブジョブとかち」の取り組みや、インターンシップの実践、実施されている交流会の棚卸しと連携、更なる発展を図っていくことが望まれる。

- ある程度提言のベースになるものを事務局サイドで用意していただきその文章化されたものを次回の会議の中で、再確認。その短期、中期、長期的な優先順位について行政としてのその考え方、進め方ということもあるでしょうから、そこら辺も踏まえながら、たたき台的なものを御提案いただけるとありがたい。具体的なことは、まだ詰めていかなければならないと思います。