

新産業創出・働き方改革調査特別委員会会議記録

新産業創出・働き方改革調査特別委員会委員長 ハクセル 美穂子

- 1 日時
令和4年4月13日（水曜日）
午前10時2分開会、午前11時52分散会
- 2 場所
第4委員会室
- 3 出席委員
ハクセル美穂子委員長、米内紘正副委員長、伊藤勢至委員、軽石義則委員、
菅野ひろのり委員、城内よしひこ委員、高橋穂至委員、小野共委員、高橋但馬委員、
工藤勝博委員、高田一郎委員、上原康樹委員
- 4 欠席委員
なし
- 5 事務局職員
小笠原担当書記、小野寺担当書記
- 6 説明のため出席した者
東日本機電開発株式会社 代表取締役 水戸谷 剛 氏
- 7 一般傍聴者
なし
- 8 会議に付した事件
 - (1) 調査
新事業の開拓に係る取り組みについて
 - (2) その他
 - ア 委員会県内調査について
 - イ 次回の委員会運営等について
- 9 議事の内容
○ハクセル美穂子委員長 ただいまから新産業創出・働き方改革調査特別委員会を開会いたします。
委員会を開きます前に、当特別委員会の担当書記に異動がありましたので、新任の書記を紹介いたしたいと思います。
小笠原担当書記。
小野寺担当書記。
これより本日の会議を開きます。
本日は、お手元に配付しております日程のとおり、新事業の開拓に係る取り組みについて調査を行いたいと思います。

本日は、講師として東日本機電開発株式会社代表取締役、水戸谷剛様をお招きしておりますので、御紹介いたします。

○水戸谷剛参考人 よろしくお願ひします。

○ハクセル美穂子委員長 水戸谷様の御略歴につきましては、お手元に配付している資料のとおりでございます。

本日は、当社の新事業開拓への取り組みから地域を考えると題しましてお話しいただくこととしております。

水戸谷様におかれましては、御多忙のところ、このたびの御講演をお引き受けいただき、改めて感謝申し上げます。

これからお話をいただくことといたしますが、後ほど水戸谷様を交えての質疑、意見交換の時間を設けておりますので、御了承願ひたいと思います。

それでは、水戸谷様、よろしくお願ひいたします。

○水戸谷剛参考人 東日本機電開発株式会社の水戸谷と申します。きょうはこのような機会をいただきましてありがとうございます。

ふだんは自社の経営などをお話しする機会があるのですが、ここ2年ぐらひはコロナ禍もあつて、少なくなつております。今回は、当社の新事業への取り組みについてというテーマをいただいて、私自身の頭も久々に整理がつかしました。一企業の取り組みですので、皆様のお役に立てるかどうかはわかりませんが、御参考になればと思つています。

1時間ぐらひということですので、資料に沿つてお話ししたいと考えております。まず、会社紹介をした上で、当社の仕事づくり、新事業開拓の取り組みについて御紹介させていただきます。また、SDGs宣言や働き方改革についても触れてほしいということでしたので、そういうことを通しながら、最終的には地域についてまとめました。

ここで、何でこのおじいさんの写真があるのかと感ぢられるかもしれませんが、これはちやうど当社の目指すところとつながつております。私自身、ふだんからその一つ一つについて何のために行うのか、目的をきちんと確認して、目的と手段を履き違えないということを入念に入れて、常に考えております。きょうも御紹介する中でそういう整理の仕方をいたしましたので、お聞きになつていただければと思ひます。

私は昭和46年生まれで、今51歳です。会社のほかに、今さまざまな役割も頂戴しており、いろいろな皆様に御縁をいただいているということでごらんいただければと思ひます。先ほどの経歴は、去年、国立大学法人岩手大学でキャリア教育の授業を持つてほしいという話をいただいたときに書いたものです。学生の皆さんへ、世の中でこれをキャリアと言うと思ひますがどう思ひますか、ということでお話ししたときのものをそのまま使つております。キャリアというのは、人生として自分自身が歩いてきたわだち、足跡というのが語源なのだということを通しながら、学生たちとこういう話をいたしました。

会社を御紹介します。東日本機電開発株式会社と申しまして、このような工場が盛岡市手代森の都南工業団地の中にあります。昨年度の決算で7億6,000万円ぐらひの売り上げ

で、社員数は令和4年4月入社の人を入れて57名という規模です。

先ほど自己紹介で生まれ年を言ったのですが、実は当社も昭和46年1月の設立です。実際の創業はその前の年になるのですが、昨年設立50周年ということで、今52期に入っている会社です。盛岡市下太田に創業の地がありまして、もともと電気にかかわる事業をやっているのですが、スタートは阿部農機という会社になります。北上市にも工場がありますが、精米プラントなどを取り扱っているサタケという会社の岩手県の代理店をされていた会社の社長が阿部さんという方でした。そういうプラントがどんどんできているのだけでも、付加価値の高い電気の仕事は大手のメーカーであったり、首都圏のメーカーが行うことが多く、地域の中にあっては付加価値の低い仕事しかできていないではないか。地域でできることをなるべく地域でやりたいという趣旨で、阿部農機の中の電気制御部門として立ち上がった会社が当社になります。

ですので、そのグループの中にあっただけですが、先代の水戸谷、私の父親になりますけれども、この水戸谷が代表に就いたときは、その親会社が経営的に厳しくなりまして破綻をしました。そういう負債を継ぎながら今の電気部門の会社を何とか継続しようということで、昭和57年に経営を引き継いだというところから、当社にとってはここが第二創業になります。

創業の思いとしては二つ、地域の仕事は地域の中で行う、そのための技術力をしっかり持つということです。そのために先代は、今も宮城県多賀城市にありますが、株式会社日立製作所と東北電力株式会社の合弁会社に勤めていました。業界としてそういう対応をするためには、設計力や技術力をしっかり持った企業でなければならないという思いで立ち上がった会社になります。

お手元に会社案内を配付させていただきました。沿革についてはそこに書いてあるのですが、資料にはきょうのテーマに沿った仕事づくりにかかわる部分をピックアップして、説明させていただきました。

もう一つ、当社の経営の特徴をお話いたします。平成5年に経営指針発表会という表記があります。以後29年これを続けているのですが、当社は経営指針に基づいて経営をする会社であるということが特徴で、理念、方針、計画、これをきちんと明示して、指示、命令によらず、それぞれが役割をきちんと理解して力を発揮していこうという取り組みを行っています。

その中心となる経営理念がこちらです。当社の理念をここで深く説明する時間はないと思いますが、うちの会社はよくある電気屋さんなんて言われたりするのですが、ごらんいただいたとおり、経営理念に電気制御を用いてとか、電気の技術を用いてという言葉は使っていません。当社は、社会的共通資本の充実に貢献することで環境づくりを目指していくということ、これを第一の理念にしています。

社会的共通資本ということだけ触れさせていただきますが、この言葉は、最初のところで出ていたおじいさんの宇沢弘文先生という方によるものです。2014年ぐらいにお亡くな

りになったのですが、国立大学法人東京大学の名誉教授の経済学者で、右下の社会的共通資本という本や、もっと有名なのは自動車の社会的費用などの本を出されています。社会的共通資本というのは、その地域に暮らす全ての人が豊かな経済的、文化的な生活を営み、そのような人間的魅力のある社会を安定して維持することを可能にする装置のことです。生活を支えるインフラストラクチャー、社会資本はもちろんですが、そのほかに大気や水といった自然環境、また暮らしを支える教育、医療といった制度、こういうものを含んだ社会的共通資本というものを示しています。市場原理主義なのか社会主義なのかという議論があると思いますが、少なくとも人々の暮らしを支えるこの社会的共通資本というものは、市場原理だけに任せるのではなくて、特に文化にかかわるような部分を維持していくことが大切なのではないかということを経験的に唱えている先生です。当社は、この考え方に深く感銘して経営理念に入れていることが特徴の一つです。

先ほど申し上げた中で大切にしているのは、この創業の思いです。地域の仕事は地域の中で、そのための技術力をしっかり身につけていくということ。あともう一つ、軍需産業には手を出さないということが創業時の三つの思いと聞いています。

人を生かす経営という言い方を岩手県中小企業家同友会で学んで実践をしているのですが、何のために経営するのかというと、先ほどの経営理念にも通じますが、これを明確にして、パートナーである社員とともにその実現に向けて力を発揮できる環境をつくっていく、これが我が社の会社経営の考え方です。

ですので、私は社長という役割を拝命していますが、いわゆる社長の朝令暮改で指示、命令がその都度違うような会社ではなくて、経営指針ということで目指す姿、理念、ビジョン、これをきちんと共有をして、それに向かって進む体制をつくっていかうということが本来の目指しているところです。

そういう意味から、一人一人は、社長を含め役割を分担した組織であるということです。ここは、指示、命令ではなく、依頼と応答の関係で一人一人の自主的な自己管理のもと、自立した社員、会社を目指していこうという考え方になります。

当社はこういうことを目指している会社であるということと、ちょうど昨年50周年を迎えましたので、去年社員とともにこれから次の10年、どういう会社を目指すかということをつくったビジョンがこちらになります。まだまだ力の足りない会社ではありますが、こういう目指す姿に向けて少しずつでも成長し、取り組んでいけるように考えているところです。

本題の事業に入っていきたいと思いますが、先ほど触れたとおり、創業以来の電気にかかわる機電事業と環境事業の2本が当社の柱となっています。さらに新たな仕事づくりというものは、当社にとっては仕事の中心に据えているものですので、この辺がきょうお話しさせていただく内容になります。ここは会社案内にも記載していますので、もしよろしければ後ほどごらんいただければと思います。

創業以来の機電事業となります。これは、簡単に言えば盤屋という業界になりますが、

各種プラント向けの制御計装システムの設計、製作を行っています。当社の特徴は、全てオーダーメイドということです。先ほど申し上げた設計からきちんとかかわっていきます。盤屋の業界団体として一般社団法人日本配電制御システム工業会というものがあって、当社も入っているのですが、全国で大体 400 社ぐらい登録しています。盤屋は、実はメーカーから図面を支給されて、それをつくるという業態が非常に多い業界です。当社は 57 名おりますが、そのうち 12 名が設計者です。そのほかにも技術者、試運転担当の技術者を考えると、そういう比率が非常に高いというのは珍しい会社ではないかと思っています。

市場としては、特に今でも 6 割くらいは上下水道の施設です。岩手県と秋田県は、全市町村で当社の製品を入れさせていただいています。そのほかにも、ごみ焼却プラントや養殖栽培漁業関係、あとは発電施設や融雪関連のような主に水回りのプラントが多いです。

昨今は、この事業の取り組みを SDG s のターゲットと照らし合わせながら御紹介することもあるので、このような形で示させていただいています。学生にもお話しする機会がふえていますが、当社の機電事業は、人々が暮らす上で欠かせない水、空気、食料、エネルギー、こういった分野を電気技術、制御技術という専門の技術で支える役割を担っていきたくと思っています。

盛岡市は、北東北のエリアは車で 2 時間あれば大体駆けつけることができます。インフラストラクチャーを中心としていますから、何かあったとき、断水を起こしてしまうといけないわけです。北東北のエリアを市場の中心にして、2 時間で専門の技術者が駆けつけられるというのは、当社の大きな売りであると思います。また、秋田県は直結が多いのですが、2 時間ぐらいというのは、水道の貯水をしているぎりぎりのラインです。そういった意味で、当社でつくった製品でなくても専門の技術力で対応していくということの特徴にしています。

続きまして、環境事業になりますが、こちらは平成 15 年から開始した事業になります。環境事業と申しましても、いろいろな会社取り組みをされていると思いますが、当社の環境事業というのは主に農業に関連する事業を行っています。平成 15 年に健土・健食・健民というスローガンを立ち上げ、現在は、県内の洋野町種市にある養鶏場で原料としている鶏ふんをベースとした特殊肥料の販売とイチゴ閉鎖型高設栽培システムの販売施工を中心にやっています。

このイチゴ閉鎖型高設栽培システムについては、岩手県の特許技術を活用した商品です。県と契約しまして、特許の使用許諾ということで、技術使用料も納めております。

これも同じように SDG s のターゲットなのですが、社員には常々、うちは肥料屋でもない、イチゴシステム屋でもないということを話しています。当社が目指す環境事業のスタートは健土・健食・健民で、健康な土で健康な食べ物をつくり、それを食べた人が健康になるということです。

スタートした当時、土壌微生物の技術を持った専門家を招きました。戦後 50 年、60 年かけて土が壊れたという話の中で、岩手県は畜産の農業が非常に盛んですので、当時の県

の統計によると、産業廃棄物六百数十万トンの3分の2は家畜排せつ物だと言われていたそうです。平成11年には、環境三法と言われる家畜排せつ物の管理の適正化及び利用の促進に関する法律ができて、大規模な家畜を育てているところは、いろいろな補助金でふんを処理する機械、設備を導入しました。それでもうまくいかず、産業廃棄物になっているということでした。

そこで、処理、処分するためにやるのではなくて、大切なエネルギーを持った資源と考えて、作物を生産する農家と連携して、欲しいと思われる資材づくり、肥料づくりという取り組みを、1年間かけてコンサルティングする仕事からスタートしました。いいものがあったので当社で販売しましょうかということからスタートして、現在では県内、県外も一部含まれますが、2,000戸ぐらいの個別農家が当社の得意先となっています。今は店で販売はせず、個別に農家を訪問し、その土地の特徴に合わせた指導をしながら販売するというスタイルでやっています。あくまでも目的がここにあって、農家がきちんと元気に生産を続けられるよう取り組んでいます。ただ、御存じのとおり、担い手の皆さんは大分高齢化が進んでいまして、もう自分の食べる分だけというお客さんが多くなっているのは事実です。そういった中で、事業に取り組んでおります。

時間がたってしまいましたが、ここからが本題です。当社の仕事づくりについてお話をさせていただきます。まず、仕事づくりに関する当社の位置づけですが、経営指針の中で当社の現状を分析して、ありたい姿を目指すために何をすべきかということ協議しています。その中で、仕事づくり、営業に係る方針があります。機電事業は公共的な仕事の比率も高く、どうしても忙しい時期とそうでない時期がありますので、仕事量の負荷を平準化したいと考えております。また、きちんとした仕事量の確保は、根本的な課題として共有しています。

次に、当社の強み、弱み、機会、脅威について、SWOT分析や市場、商品、サービスの分析をしながら、会社としてどう取り組んでいくかということを進めています。その中で、現在の方針としては、短期的な仕事づくりとしてエネルギーソリューション、農業分野での新たな付加価値投入を目指しています。中期的にはエネルギーシフトをキーワードにしたエネルギー循環事業の確立を目指しております。そのために必要なことをどう取り組んでいくかですが、当社としては、新事業というものは、ありたい姿を目指した中で、現在の足りない部分をつくっていくための取り組みとして大切な位置づけであることを共有しています。

ただ、仕事をつくるという、それを売上げのためにやっているのかということ、もちろんその目的もありますが、それだけではないということも大切だと考えています。当社が目指すのはあくまでもこの理念の実現であり、設立の思いである地域の仕事、この価値づくりを地域の中でやっていきたいということです。そのために、この社会的共通資本の充実に貢献するという筋を外してはいけませんし、水、空気、食料、エネルギー、ここにかかわることが本来であると思っています。

最近、SDGsという言葉がよく言われていますが、誰一人取り残すことなくというSDGsの特徴は、当社の理念と非常にリンクしていることを確認できます。当社は去年SDGs宣言をしたのですが、これについても触れてほしいとのことでしたので、お話しさせていただきます。当社の理念はSDGsの目指す考え方に非常にリンクしていると自負していましたし、その取り組み一つ一つがターゲットにも連動しているということは自社なりに考えて、評価していました。

ただ、いろいろなセミナーに参加して難しいと思ったのは、そのことを自社だけの考えや評価しかできていないということです。これを皆さんにどうお伝えしたらいいのかということに悩んだところに、株式会社岩手銀行がMS&ADインターリスク総研株式会社と連携して、SDGsの17の目標と169のターゲットだけではなくで、五つのカテゴリー、人権とかの分野などについて、3回ぐらいのヒアリングがありましたが、ヒアリングシートを通して評価していただきました。

これがそのフィードバックシートですが、当社は非常に高い評価をいただくことができました。岩手県では当社が初めていただいて、他県でもこのぐらい高いのはなかなかないといううれしい評価をいただきました。これは、この点数自体を宣言するというのではなくて、どういう状況にあるかを評価して、もちろん弱いところもお示しいたきて、それを次にどうつなげていくのが大切だと伺いました。そういう取り組みに対する第三者からの状況を把握して、当社はその中から今年度これを中心に取り組んでいくということを宣言したものが、このSDGs宣言です。

当社のように、自社の取り組みがSDGsにつながっていると考える会社は多いと思うのですが、それをどう評価するのか、また、どう伝えるのかというのはなかなか難しいところだと思います。これをできたのはよかったと思いますし、こういう新しい仕事一つ一つが、SDGsのつながりを持っているということも確認できると思います。

ここからは具体的な取り組み事例をお話しさせていただきます。何個かあるのですが、まずは本業に近いところからお話しします。これは株式会社ネクスコ・エンジニアリング東北、それから群馬県にあるクシダ工業株式会社と共同で研究したものになります。ネクスコは御存じのとおり、高速道路の維持管理をされている会社ですが、東北でも広範囲にわたっている高速道路の拠点に、当社の関連する電気設備を用いています。これを毎日、保守の方が車でメンテナンスをして歩いています。これは非常に大変な作業で、しかもこれから労働力としての人数も減ってくる中で、課題になっておりました。これを当社はリモート点検、最近の言葉ですとリモートワークで行っています。これは試運転のときの画像ですが、電気室にこういう配電盤などがあり、ネットワークカメラをレールの中で動かしながら、遠隔で扉を操作してあけて、このようにカメラで中の状態を映して、動いている電気設備の日常点検を、目視点検のかわりにできるという内容です。単純と言えば単純なのですが、これに例えば赤外線カメラ等をつけることによって、発熱等の異常がないかなど、そういう分野まで発展できる内容になっています。こういうインフラストラクチャ

一を適正に保っていくため、それを維持する作業にかかっている手間になるべく対応できないかという研究です。

あと、ILCに関して、きょうもICFAからの声明が出されたという新聞記事がありました。なかなか遅々として進まないと感じてはいますが、これに関連する研究開発も当社でさせていただいております。具体的には、電子、陽電子を加速するための超伝導加速空洞の製造プロセスにかかわる電解研磨という仕組みを研究開発していくという内容です。兵庫県姫路市にある表面処理関係のマルイ鍍金工業株式会社、当社、北上市にある樹脂関係の株式会社WINGの3社と、地方独立行政法人岩手県工業技術センター、公益財団法人いわて産業振興センターにも入っていただいて、あとは茨城県つくば市のKEK（大学共同利用機関法人高エネルギー加速器研究機構）に学術指導していただきながら行っているところです。

この空洞を必要数つくるに当たり、非常に時間とコストがかかるということで、コストを削減する、生産性を上げることがテーマです。電子を加速するために、空洞の内面をすごくぴかぴかにしなければならないのですが、そのために、薬品と電気の力を使って磨くという仕組みがあり、今は横型にして回転させながらやっています。それを縦にして倍のスピードでやりたいというのが今回の研究の趣旨です。既にそれは十分性能が出るところまでいきまして、こういう試作システムをつくりながら、今はフランスのサクレー研究所でも評価していただいています。

当社はILCの技術設計報告書（TDR）に縦型が採択されるまでを目標にしています、その辺がけさの報道です。ただ、そればかりも待ってられないので、昨年、茨城県つくば市のKEKに一部納品をさせていただいています。既存の横型で加速空洞を内面研磨する装置は、空洞を研磨するとき、薬品と電気の反応のため発熱します。それを適正な状態で品質よく研磨するために、冷やしてあげなければいけないのです。既存のものはスポットクーラーで、冷風を当て回っているところで冷やすという技術ですが、皆さんも御存じのとおり、やけどしたときに水で流す、あれが一番熱を奪うのです。それであれば、水冷のほうがいいのではないかということをお提案してやったもので、このとおりのズルから回っている空洞の外側にシャワーリングして、温度制御をしてあげるという仕組みです。これがその冷水をつくったりするタンクで、このフロアの下のところにユーティリティ設備があるのですが、これを3社で合同で納品させていただきました。

今のシステムも実はすごく単純です。これは当社の工場ですが、空洞のサンプルをお借りして、この中にお湯を入れて、その周りをこの透明チューブからここでシャワーリングしているのですが、これを縦にしたときにどれぐらいの温度コントロールができるかというのを、会社にある井戸水をつかって行いました。井戸水は安定した水源なので、工場の端っこで、夏だったのでよかったです、びちょびちょになりながらやりました。決してそんなに難しいことではないのですけれども、こういう単純な技術の発祥から、それをどう実現するか、当社のような工場でも最先端技術の一翼を担う研究ができるということ

です。

KEKへ行かれています議員も多いと思いますが、先ほどの施設はSTF棟（超伝導リアック試験施設）とあって、もともとやっていた空洞をつくる施設なのですが、三、四年前にCOI棟、センター・オブ・イノベーション棟というものが新しくできました。ILCができたときの準備研究所、空洞づくりの施設になるのですが、ここの奥の2階に研磨施設があります。これは三菱重工業株式会社が入れたもので横型だったものを縦にしてやるということで今進めています、令和4年4月に縦型にして電解研磨を水冷するシステムを納品して、今月末に試運転してきます。

また、当社は単独で研磨する際にフッ酸や硫酸など危険な薬物を使うので、安全対策として、万が一漏れたりしたときの警報システムというものもありました。ですので、それを当社単独で受注して、令和4年3月に納品させていただきました。このようなフッ酸のガスセンサーとか、導電率計とあって水の汚れ具合をはかったり、あと配管の下に漏水がないとか、万が一のことが起きたときにパトライトで表示したり、メールで発報したりするシステムです。本来の狙いからはちょっとずれてきていますが、そういう技術開発が受け入れられてきていると思っています。

そのほかにも、エネルギーに関するところが当社のキーワードになっていますので、エネルギーシフトについて触れた上で、今の取り組みをお話いたします。これは、私が所属しております岩手県中小企業家同友会を中心に勉強会をしているものです。エネルギーシフトという言葉のイメージからすると、例えば発電の方法を再生可能エネルギーにかえるということに思われがちですが、そういうことではなくて、我々が暮らしていく上でエネルギーは欠かせないものです。こういうエネルギー全般について、徹底的な省エネに取り組むこと。その上で、熱とか電気をきちんと活用して、特に地域の資源を有効に活用することで地域内の自給を目指すこと。そのことは、地域の中での価値づくり、地域企業の活躍の場をふやしていくことになり、雇用にもなります。これを地域住民が主体となって社会の中で実現していこうという考え方です。

これはドイツのジャーナリストの方ですが、キロワットアワー・イズ・マネーという本も出しています。岩手県中小企業家同友会の中で、欧州視察があったので私も参加しました。ドイツはエネルギーについて先進的な取り組みをしていることで有名だと思いますので、その考え方を学んできました。エネルギーというのは、長期的な視点を持って我々の暮らしの中の価値として、外に出ずに中で価値を回すべきであるというのが基本的な考え方です。

いろいろな立場の人がいると思いますし、私自身も電力に関連する仕事もありますが、この視察で交流したドイツの経営者から、東京電力福島第一原子力発電所の事故について、あの現実を見た中で日本人はいろいろ学びには来るけれども、学んだだけで帰って行って、何か行動を起こしているのかという問題提起を受けました。このことに私はすごく影響を受けたので、会社に帰ってその学んだことをみんなに伝えて、以後、うちの会社は毎年、

この欧州視察に社員を1人ずつ出しています。最近は新型コロナウイルス感染症の影響で行けていないのですが、こういうことを共有しながら、我々が何を行動していくべきかということについて、できるだけやっていきたいと思っています。

そのときに話した内容の一つですが、我々はエネルギーを間違いなく使っています。最近はさらに高くなっています。1世帯当たり大体年間平均30万円ぐらいだそうです。そうしたときに、世帯のエネルギー支出がどのぐらいあって、それが地域の中でどのぐらい還元されているかということを試算してみました。会社では、盛岡市を例に出して話しましたが、きょうは県議会の皆さんなので、県の試算をしてみました。岩手県は120万人弱の人口で、53万3,000世帯あります。そこが年間30万円のエネルギーに対する支出をしたとすると約1,600億円。大体民生の2倍ぐらいは産業でのエネルギーの支出があるとした場合に、岩手県内からエネルギーの支出としてトータルで4,800億円ぐらいになるだろうという試算になります。このうち、地域の中にその価値が還元されるのは3割もない、3割あれば多いほうだと言われています。そうすると、3,400億円弱は、地域の外にその価値が流出していると捉えられるという考え方です。これを可能な限り外に行かないように、先ほどのエネルギーシフト、エネルギーヴェンデという考え方で、地域の中に価値を循環させるようにすべきではないかというのがこの取り組みの考え方です。

本当にそうなのかと思って、これは資源エネルギー庁の出している資料ですが、部門別のエネルギー消費です。2017年では、家庭部門が15%です。今の試算よりももっとエネルギー支出は多いのではないかということが言えるかもしれません。

RESAS（地域経済分析システム）での地域経済の循環が3割しかないという話をしましたが、岩手県の場合は25%ですかね、地域外へ価値が流出しています。ただ、これが2015年と考えると、外から入ってくるお金もすごく多いです。岩手県の場合は、恐らく東日本大震災津波対応の資金の流入が多いはずで、その中で、1.5兆円が地域の外へ流出しているというデータなのだと思います。これは東日本大震災津波前のものですが、2010年であれば率としては低いかもしれませんが、先ほどの3,400億円弱というほどの程度なのかというと、7,500億円ぐらいが地域の外に価値流出しているとすると、半分弱ぐらいになります。もしかしたらエネルギーに対する支出が県外にこのぐらい流出しているのではないかということが言えると思います。改めてそれぞれの立ち位置でやれること、当社はこの学びの中からできることをきちんと続けていこうということがエネルギーシフトを取り組むテーマにした理由です。

具体的に何ができるかということではいろいろやっているわけですが、5年ぐらい前に、ドイツの会社をまねて、仲間と市民エネルギー会社を一つつくりました。地域の出資で、地域の中で価値のあるもの。太陽光発電、再生可能エネルギーをやる方がいいのかどうかという議論もあると思いますが、岩手県でメガソーラーなどがたくさんできていますが、そのほとんどは県外資本だと思います。岩手県にある資源が活用されるのはいいですが、その結果、その利得が外に出ているのだったら、余り意味がないのではないかと考えます。

それであれば、地域の中に地域の投資が生まれて、価値循環できるような仕組みが必要なのではないかと考えています。

そういう観点から、我々にできることということで何個か取り組んでいる事例をお話します。例えばこれはもみ殻ボイラーというものですが、県内で取り組んでいるのは、当社と二戸市浄法寺町にある株式会社馬場園芸の2社です。当社は、先ほど申し上げましたとおり、農家の取引先が多いです。お話ししていると、もみ殻の処分に困っており、野焼きして無駄にしているところも結構あると思います。当社は冬に忙しい会社で、工場は冬の間、床暖房をしていて24時間暖かいです。建築当時は灯油のボイラーを使っていましたが、もみ殻を燃料にしたボイラーがあるということを知ったので、当社のお客さんの農家で処分に困っているもみ殻をもらってきて、燃料にして暖房にすることにしました。さらに、燃やしたもみ殻はくん炭という形で出てきますので、付加価値をつけて農家に土壌改良資材としてお返ししています。化石燃料としてアラブの人たちに価値を送るのではなくて、地域の中で価値が循環する仕組みとして実験をしたものです。もう古いデータになりますが、年間5,000リッターぐらいの灯油使用量を減らして、これによって、当時の価値でこれぐらい、今だったらもっとですね、灯油代金が減りました。

このように、地域の中でのなるべく回るよう取り組んでおり、岩手県の特許技術と連携してイチゴの栽培システムもつくりました。これは県の技術で、2層ハンモック方式というものです。気仙地域はもともとイチゴの産地だったのですが、いろいろな理由で衰退していく中で、それを復興したいということで、陸前高田市にある岩手県農業研究センター南部園芸研究室で研究がされていました。今イチゴはどこも作業が大変なので、高設栽培されています。高設栽培は、トロ箱みたいなものに土を詰めてイチゴを植えて、作物が育つのに必要な窒素、リン酸、カリ、この成分を養液栽培みたいな形でやります。これをやるためには、水が目詰まりしないように、ろ過したり、加湿したりなど、いろいろ設備が大変なので、それをかからないようにする研究を県がしていました。その解決の方法は、こういうハンモック方式の2層にして、不織布で培地、苗を植えて、下にビニールで貯水槽をつくって、イチゴが自分の根の力で水分を吸うと水が減るので、それを単純なボールタップで水位を回復してあげるという非常にシンプルなシステムでした。コスト的にも安く、水の改質なんかも必要ないというのが特徴の仕組みで、これは県の特許技術です。当社は、その製品化のところで実用新案という形で取りましたが、2010年に県と一緒に研究開発をしてデータを取っていました。

ただ、御存じのとおり2011年の東日本大震災津波で、一緒にやっていた実証の施設が流されてしまいました。もう最後の製品化の段階だったので、どうしようかという話をしたのですが、ある地域でトマトとイチゴの複合経営をされている農家があって、農作物は年に1回のタイミングを逃すと仕事なくなってしまうから、その方がいち早く復興したいということで、最初に取り組んでいただきました。おかげさまで、その栽培システムはいいという評価を受けたのですが、当時間も燃料代が物すごく上がりました。気仙地域は

比較的暖かいといっても、やはり暖房が必要だったので、燃料代が高くて合わないという話を伺いました。

これはゴロン太といって、釜石市にある石村工業株式会社がつくっている、間伐材やまきを使って暖房できるものです。それでお湯をつくって、貯水槽を蓄熱層のかわりにして、ここに温水のパイプを通して一定の温度に維持します。局所加温というのですが、こうやって制御することで、ハウス全体を暖めるエネルギーを投入するのではなくて、作物が育つのに最低限必要なエリアを暖かく維持します。このことによって、投入するエネルギーを減らせるのではないかとことを考えまして、農林水産省の事業を使って研究開発しました。その実験データはお手元にお配りしておりますので、興味のある方はごらんになっていただければと思います。

最後に、当社が今一番力を入れている I L C の話です。最初は I L C が何だかわからなかったですし、当社は何ができるのか、正直全くわからないところからのスタートでした。でも、地域の中でこのぐらいインパクトのある計画があるということは、黙っているとゼネコンとか大手とかがばっと建築していなくなってしまうのではないかと考えました。もっと詳しく何が起こるのかを知って、何ができるか考えよう、地域の中でできることがあれば取り組むべきだということからスタートです。

そういう中で、先ほど来の研究開発もやってきたのですが、もう一つ知ることができたのは、I L C にはグリーン I L C というコンセプトもあるということです。あのような国際的な施設をつくるに当たっては、そこで使われるエネルギーというのは徹底的に省エネをして、使うエネルギーを少なくする。さらに、使うエネルギーはクリーンなものを活用する。使ったもの、投入したものは、やはり必要なのですが、特に I L C の場合は、絶対零度の段階まで冷やすということに非常にエネルギーを使います。冷やした部分のエネルギーは廃熱として出てきますので、この熱を有効に地域の中で活用するという考えがグリーン I L C のコンセプトです。

こういう考え方があって、一般社団法人先端加速器科学技術推進協議会（トリプルエー）のプロジェクト推進部会と今は言うのですが、当時は C I V I L 部会と言っていました。この中で、ゼネコンやいろいろな企業が設計をして、こういうまちをつくるということをやっていました。でも、残念だと思ったのは、その中で岩手県の企業が余り見られなかったことです。

このような計画をどんどんつくっているのですが、そこで申し上げたのは、当然熱利用ですから地域熱供給です。この辺だと盛岡駅西口地区熱供給センターや紫波町のオガールタウン地域熱供給サービスが有名ですが、大量に発生した熱は、配管を通しながらそのエリアの中で使うということです。これが非常に効果が高いと言われるのはそのとおりですが、岩手県の I L C 候補地は山の中にあります。中山間地域である岩手県に I L C という施設、熱を供給するところができても、その近くで熱を使うのは難しいです。岩手県では、日常的に車で 50 キロ圏は簡単に動きますが、それをグラフにすると、このようなエリアに

分けられます。I L Cは、あくまで熱源の一つとして考えて、オンライン配管ではなくて、オフラインで熱を輸送するような技術を扱うことで、自立分散した熱供給のネットワークをつくることができないか提案いたしました。

そういう中で調べたときに、エネルギーには一次エネルギー、二次エネルギー、最終エネルギーとあるのですが、エネルギーが変換する過程の中でほとんどが熱として放出されています。しかも 200 度以下の熱というのがその大半で、ほとんど使われていません。そこでハスクレイという、水分を吸着することで発熱する、乾燥させて水分を脱着させることで蓄熱する素材を紹介されました。これはNEDO（国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構）の事業で、高砂熱学工業株式会社が大きい規模で工場間の輸送などの実証実験をしたものです。それを岩手県で、小規模で分散したものをネットワーク化できないか考えてみたいということで、高砂熱学工業株式会社、国立研究開発法人産業技術総合研究所、国立大学法人岩手大学と当社とで共同研究をスタートしました。開始当初は東北電力株式会社も入ってもらったのですが、今は外れてしまいました。今もこういう形で研究を進めていて、I L C推進局や県の皆さんにも御協力をいただいております。I L Cだけではなくて、温泉や岩手県であれば地熱発電所など、いろいろな熱源はあるので、そういうものを使いながらこれを運んで集積して、例えば農業施設などで使えないか、これが回るような仕組みを考え取り組んでいます。

最初は、社内でその取り扱いの実験をしてデータ取りをするところからスタートしたのですが、昨年、一昨年ぐらいからこういう形で運べるようにしました。配管できないので運ばなければいけないのですが、トラックなど専用手段で運んでしまうとコストが合わないため、農家のお客さんが使う分を軽トラックで取りに来て運べるようにするものです。これを提案したときに、沿岸被災地などの公共バス路線が補助金で維持されていて、その補助金がなくなるともう路線の維持が厳しいという話がありました。宮古市との貨客混載は岩手県で先行していましたが、例えば人だけで維持が難しいのであれば、定期的に走る路線の拠点間を公共交通で運んでもらってコストを下げ、具体的に使うところの最終のラストワンマイルは、それぞれ使う人が分担するというで課題解決できないか検討しています。

今はつなぎ源泉管理有限会社に御協力いただいて、実際にやっています。つなぎ源泉管理有限会社では、国の事業でバイナリー発電をしているのですが、配湯するためには源泉の温度を 60 度ぐらいまで下げなければいけません。そういう意味で、熱は捨てられているのです。このスーパーハウスは当社で置かせていただいたのですが、仕組みをつくってこれを蓄熱しています。

こちらは、盛岡市太田にあるイチゴの栽培農家ですが、そこにこのような放熱装置を実験でつくりました。実はこれだけでは足りなくて、ここにあるのが先ほど申し上げた石村工業株式会社のゴロン太ですが、これをメインにしながら補助で動かす実証試験をしています。これもいろいろなデータは取れてきていますので、役立つように進めているところ

です。具体的に取り組んでいる仕事づくりの事例として御紹介させていただきました。

最後に、働き方改革について少し触れさせていただきます。これは、厚生労働省が出している働き方改革のパンフレットです。私の理解では、働きたいと考える全ての人がそれぞれの事情に合わせた形で働くことができるように、いろいろな障害を取り除いていくことが狙いだと思っています。しかし、最近の報道や世の中の風潮を見ると、パンフレットにしっかりとこういう目的が書いてあるのに、法令に対応していくことばかりが働き方改革となっているのではないかと感じています。

当社の取り組みについてお話ししますと、経営指針ということで会社の中で取り組んだものは全て記録に残っていますので、掘り返してみると、2017年、48期のときから3か年で取り組むことにしました。この前の年に株式会社ワーク・ライフバランスがやっているセミナーに私自身が参加いたしました。働き方改革は当時出始めたころだったので、どのようなものなのかということに参加したところ、これはぱっとやれと言ってできるものではないと感じました。そこで3年かけてやろうということにしたのですが、そのためにはまず我々自身が自社の働いている環境をしっかりと見える化して意識を高めていかなければならないと思いました。その上で、行動を変えて取り組んでいくことを初年度に掲げ、次の年は、そこから見えてきた時間資源の価値を高めるというテーマにしました。それを実際の取り組みの検証につなげていきながら、ちょうど50周年を目指すところでしたので、3か年かけて取り組んできました。これが当社の取り組みですが、具体的には、当社は全て月次で決算も公開して、社員で共有しています。そのための全体会議を毎月開催しているのですが、その場で働く環境のデータについても見える化することにしました。毎年、経営指針書に過去3年分の全社の労働時間を書いており、1人当たりの労働時間の状況も見える化しています。

また、時間資源の価値、労働生産性という意味でもこの辺を整理しています。当社の数値目標は全て1人当たりの付加価値というものから数値目標にしていますので、こういうところにつなげる活動をしています。全部門の毎月ごとの労働時間や生産性も共有して取り組んでおり、実際に自分たちが目標を設定して取り組んだものがどういう状態にあるか確認できるようにしています。

あと、年次有給休暇の関係ですが、当社はもともと取得率が高く、ずっと8割ぐらいですから、数字を上げることが目的ではなくて、いろいろな人生の中で休みが必要なとき、今ですと入学式など、そういうところをみんなで助け合いながら、そういう環境をきちんと維持していこうと話をしています。

これは当社の新しい仕事づくりでの沿革、働く環境という視点から見た沿革です。先ほど申し上げた創業時の社長は、いい意味でおやじだったそうです。いわゆる俺の言うことを聞いてやっておけば大丈夫だという会社でした。結果大丈夫ではなかったのが、先代にかわったとき最初に整備したのは就業規則でした。先代は株式会社日立製作所と東北電力株式会社の合弁会社に勤めていて、働く環境の整備ができたところから小さい会社きた

ため、企業の規模に関係なく環境はきちんと平等に整備してあげるべきだという考え方でした。就業規則やいろいろなルールをきちんと整備して、少しずつ働く環境の整備をやってきました。私自身もそういう考え方を受け継ぎ、育児休業制度など法制より多分早かったため、そういう補助金はもらったことがないです。

昨今働き方改革は、いかに働かなくていいかという流れになっていないかと心配しています。これは私の考えなのですが、働くことをどう捉えていくか。人が人として人生を生きていく中で、働く時間は非常に多いです。その中で、その人の事情、役割、出番があり、そういう持ち場をどう生きるかという意味では、私は働くことは大きな意味があると思っています。もちろん法令にもとるようなことがあってはならないのは当然ですが、そういうことが実現できる会社でありたい、こういうことをきちんとやっていきたいと思っています。

例えば同一労働同一賃金について、搾取されるような働き方をしている人たちがあってはならない、そういった状況を改めなければいけないということは、問題意識として共有できると思います。しかし、最近いわゆるジョブ型かメンバーシップ型かという議論もありますが、同じ職務を担う立場にあったとして、新規学卒者とベテラン社員が同じ給料であっていいとは、当社は思っていないです。そういう背景など、いろいろあると思うのですが、こういうことは風潮に流されることなく、それぞれの会社がどういう職場、働く環境をつくっていくか考えることが大切だと思います。

当社でも相談があり、疑問に思っていることがあるのですが、今新型コロナウイルス感染症による小学校休業等対応助成金ができて、当社も休まざるを得ない社員のためにやっています。しかし、これは特別休暇を有給で与えた会社に対する補助となっています。私は、働きたくても子供の面倒をどうしても見なければいけないから、仕事に出られないことを支える仕組みも必要だと思います。それは大切だと思っていますが、働いていないのに給料という形で与えた会社に補助するという考え方は、これはどういうたてつけなのだろうと思います。ノーワーク・ノーペイが原則で、例えば、先ほどリモートワークの話をしました。働きたくても出勤はできない、だけれども家の中で子供の面倒を見ながらできることをやるという、生産性が低いかもしれないが、それを勤務として認めるという仕組みをつくったから補助するということだったら何となくわかるのです。働きたいと思っている人が働くことを補助しているのではなくて、むしろ働いていないことも支えてあげれば補助しますという感じに見えるのは私だけでしょうか。

今回いただいたテーマの当社の仕事づくりから地域のことまで、私なりに考えてみました。それは何のためにとということ、目的ということを考えながらまとめました。当社における事業というのは、かかわり合う人々の幸福を実現するためということで、これは理念に掲げております。その中で、新しい価値づくり、新事業創出は、当社にとって未来のありたい姿を実現するための行動です。その実現には、一人一人の自立が必要だと考えています。

自立の定義をお話しします。最近当社にも新人が入社しましたが、社員には面接の時に、社会人として早く自立したいか、自立とはどういうことだろうという問いかけをします。自分で給料を稼いで、自分で生活できるようになることという答えが多いです。私も少し前までは、自分で何でもできることが自立だと思っていました。でも、私が社長になってすぐぐらいのころに障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律ができました。その勉強会の中で、障害者が自立するとはどういうことかという討論をしました。目が見えない人が目が見えるように、目が見える人と同じように何でもできることが自立だということにしてしまうと、障害者は自立できないということになります。であれば、自分ができることを精いっぱいやることによって、周りに助けてくれる人がいることを知ることが自立ではないかと。そう考えたとき、私は自分の中で腑に落ちました。一人一人の自立、企業の自立、地域の自立、当てはめたときにすごく納得できたのです。当社で言えば、役割を分担している組織の一人一人が役割を自覚して主体的にかかわり、学び合い、成長し合う。これを会社の中で、企業において、地域の中で実践していくことが大切なのではないかと考えています。

働き方というのは、生き方そのものだと思いますので、例えば障害のある人も含めて、一人一人の持ち味が発揮されるような職場づくりを目指していきたいと思っています。さらに言うと、当然最初から何でもできる人はいませんので、かかわり合いの中で成長した自分に気づく、こういう機会をつくっていきたくて考えています。

今回、新産業創出・働き方改革調査特別委員会の調査ということで、新産業創出について当社の取り組みを話してほしいということでした。新事業と新産業、何が違うのかということですが、事業というのは当社が事業として取り組むこと、そういう取り組みが集まっていけば、多分その地域にとっての産業なのだと思います。人々が暮らす上で、それを維持するために必要な生産活動ができていく。そういう意味からは、どんな地域の未来を描くのが大切になってくると考えています。

私は仕事柄いろいろな地域に行くのですが、残念なのは、私が今住んでいるエリアは全国どこへ行っても同じような景色に見えることです。地域のファスト風土化という言葉もありますが、どこへ行っても同じ景色の場所には、行っても余り意味がないと思います。ですので、できればそれぞれの地域の個性である文化が生きるようなまちが未来に残っていく、地域が未来に残っていくようになってほしいと思いますし、そのために我々も企業としての役割を果たしていくべきだと思います。行政に何を求めるかということも資料の中にありますが、行政は行政の役割で、そこにどうかかわっていくのが大切だと思います。

当社が地域の皆さんと共有したいと思うのは、地域でできることは地域の中でということです。これは地産地消ではなくて地消地産だという言い方をする先輩がいます。地域で消費する必要なものは、地域の中でつくっていく。こういう考え方をすることで、また取り組みが生まれてくるのではないかと考えています。

長々とお話ししましたが、何か皆さん方のお役に立てればうれしいです。きょうは本当にありがとうございました。

○**ハクセル美穂子委員長** 水戸谷様、大変貴重なお話をありがとうございました。

それでは、これより質疑、意見交換を行います。ただいまお話しいただきましたことに関し、質疑、御意見等がありましたなら、挙手でお願いいたします。

○**菅野ひろのり委員** きょうは御説明ありがとうございました。資料の 13 ページのところで、健土・健食・健民とありました。私は北海道の酪農学園大学出身ですが、その創業者の黒澤西蔵先生も健土・健民をうたっていて、ポイントは畜産の廃棄物、堆肥等があることによって、それを土地に還元していくことで我々の食が成り立っているということでした。まさにきょう御説明いただいた内容そのままだったと、改めて感銘を受けたところです。

そこで、資料の 25 ページのところで質問させていただきたいと思います。欧州視察を通して学ばれたこととして、エネルギーシフトの大部分は農村で起きるとあり、初めてそんなのかと気づかされたところです。具体的にはこの視察はどのようなもので、どういったことを通して農村で起きると感じたのか御説明いただきたいと思います。

○**水戸谷剛参考人** 欧州視察は、具体的にはドイツ、オーストリア、スイスの 3 カ国を回るものでした。毎年少しずつアレンジされてはいるのですが、その地域の中でいかにその地域の未来をつくっていくかという意識の共有は、大都市圏では正直なかなか進んでいないと思います。

一番最初に行ったのは、フライブルクというドイツ南部の環境先進都市として有名なまちです。盛岡市より人口が少ないぐらいです。ほかにも視察先は、この周辺の小さい町村が多かったです。行政と地域の住民の方がどういうまちであるべきかというビジョンを共有しながら、特にエネルギーの使い方として、熱という観点が非常に多かったのです。熱エネルギーとなると会社、個人だけではなくて、地域が一体になって取り組みが生まれていました。そこに行政が具体的にかかわったり、欧州ではいろいろな評価の制度があるようですが、そのようなことも小さい自治体は非常に進んでおり、エネルギーシフトの取り組みが進んでいると感じました。特に農業系の廃棄物を資源として活用してエネルギー化するという事は、各所でそれぞれの特徴があって取り組まれていましたし、具体的な地域熱供給などのラインを結んでいるのもそういう小さなエリアが非常に多かったです。

ドイツ南部、オーストリア、スイスがメインで、そういう先進地に伺いました。

○**米内紘正委員** きょうは御説明いただきましてありがとうございます。何点か御質問させていただきたいと思います。資金の域外流出のお話しをされていましたが、RESAS は私もよく見ていて、先月、予算特別委員会でも取り上げました。域外流出は大きな課題で、特に東日本大震災津波のときに資本は物すごく入ってきているのですが、数字を見ていると外に出ていくお金も倍ぐらになっています。それがそのまま固定化してしまっていて、お金が入ってきたとしてもほとんど出ていってしまいます。例えば若い世代はツイ

ッターやフェイスブック、インスタグラムを見て、アマゾンで買い物をして、地元で仕事をしても、稼いだお金がそのまま外に出ていってしまいます。それだけお金が出ていってしまったら、若い世代もそれと一緒に出ていってしまう。当然の帰結として若年世代の流出があると思うのです。

それでは、どうやって域内の経済循環率を高めていくのかとなると、御説明の中にあつたエネルギーは一つ大きなところだと思います。岩手県は特に県土が広いので、ドイツのシュタットベルケなどの事例も見ながら、公的なところも参画していかなければいけないと思います。

もう一つ、イチゴのお話もありましたが、私にも東京圏からイチゴに関する問い合わせが結構あり、一度、工藤勝博委員に御相談させていただきました。夏以降のイチゴは今まで輸入に頼っていたので、物すごいロット数で準備してくれないかという話だったのですが、毎日定期的に安定的にそのロット数を準備するのは難しいということでした。でも、先ほどおっしゃった金太郎あめのようなチェーン店があつて、ファストフード店があつてではなくて、やはり岩手県にしかない特徴を捉まえて産業を創出していく、地域特有の強みに目をつけて産業を考えていかないと、地域の新産業とはなり得ないと思うのです。イチゴやエネルギーというお話でしたが、そのほかどういったところに岩手県のポテンシャル、産業の種があるとお考えかお聞きします。

岩手県のポテンシャルに絡めて、ことし2名が入社されたということでしたが、価値観も世代ごとに変ってきていると思います。今の若い世代がどういうところに関心を持っているかについて、採用活動などを通して把握されているのか教えていただけたらと思います。

○水戸谷剛参考人 二つ目は、私も非常に関心を持っているところです。私の考えているところをお話ししますが、一つは岩手県のポテンシャル、どういう産業につなげられるかは、今お話があつた夏イチゴの話などは典型例だと思っています。県の人ともお話ししたことがあるのですが、岩手県の気候的特徴を考えると、特にやませが吹く地域など、夏季が冷涼な気候は、夏イチゴという視点から考えるとすごくいいと思っています。

御承知のとおり、夏イチゴは9割以上輸入されています。イチゴは促成栽培ということで、岩手県は寒いのに、先ほど言ったとおり暖房しています。ただ、夏イチゴの品種について、国立研究開発法人農業・食品産業技術総合研究機構東北農業研究センターでなつあかりの品種開発をしましたが、ちょっと栽培が難しいということです。培地を温める前に当社が取り組んだのは、培地を冷やすことです。暑くなり過ぎないように、夏イチゴに活用できないかということで、当社の井戸水を通水して、生産の実験レベルとしては成功しましたが、なかなか受け入れてくれるところがなかったというのが現実です。

奥中山にイチゴの生産農家が2軒、夏イチゴが1カ所、冬イチゴが1カ所あります。夏イチゴの農家は当社に関心を示してくれたのですが、その方は農業協同組合に参画していなかったので、補助金も使えないという事情もあり断念されました。私はポテンシャルと

しては、岩手県の気候の特徴を生かすことは非常に有効だと考えます。特に岩手県の場合は、岩手県と一口に言っても、気候特徴は全く異なるエリアがありますし、文化的な背景も違います。それぞれの特徴を生かすとともに、融合させる仕組みが生まれるといいのではないか、そのポテンシャルは非常にあるというのが私の考えです。

若者の関心という意味では、米内紘正委員がおっしゃったいろいろな技術とか、ロシアとウクライナの紛争でも、あのぐらいソーシャルメディアが活躍する状況なので、当然それをやめるわけにはいきません。若者の関心を結びつけることにどう取り組んでいくかが課題だと思います。

その中で感じるのは、働くことへの考え方です。私の息子からこの間内定が出たという話を聞いたのですが、その友達の活動などを見ていても、仕事というものを余り理解していないように思います。テレビで見たことのある会社だとか、マイナビで業界研究をして出てきた会社だとか、そういう中から選ぶという方法です。本来はジョブ型であるべきだと思いますが、ヨーロッパでは実際ジョブ型になっております。教育課程の中で、例えば技能を身につけるべき人はマイスター制度に伴う技能を学ぶ仕組みがしっかりとあり、職業をどう捉えるかという教育の制度も含めてできています。日本は、そういう教育の部分が残念ながら少し弱いのではないかと思います。当社も、インターンシップ制度などできる限りやっていますが、そういうものも活用してもらいたいですし、何より自分の親がどういう仕事をしているのか知っているのかなど、こういうところにメスを入れるべきだと思います。当社に来てくれる学生たちには、選ばれたと思わないでほしい、自分自身がここに来てどういう仕事をしたいのか、どういう会社なのかを知って選ぶことをしてほしいと話しています。

企業とすれば、働くということをもっと身近に感じられるようにすべきだと思います。また、メディアの発達はまだ変えられないことですから、むしろそれを活用しながら、どういうところに結びつけていくかということに関心が向くように何か取り組めないかと思っています。

○米内紘正委員 G A F Aの個人資産が何十兆円などと聞いていると、すごく遠い存在のようにも思いますが、大谷翔平選手だったり、佐々木朗希選手だったりもいます。岩手県からもそういう企業が育っていくような土壌もしっかり考えていかなければいけないと、今のお話を聞いて思いました。

働き方のところで話されていましたが、働き方改革の働かない時間のところがクローズアップされ過ぎていると思います。ワーク・ライフ・バランスももちろん大切で、育児休業制度なども大切ですが、世の中の議論が働くことと休むことの二項対立みたいになってしまっています。休むことが幸せということに子供のときから触れるようになると、働くことイコールつらいことになってしまいます。人生の中で働いている時間が長いのに、働くことがつらいことになってしまった瞬間に、鬱病など、精神的な弊害も出てきてしまいます。私も前職では休みなく働いていて、それが楽しければそれはそれでいいのですが、

ただ世の中は今、多様性ということで、みんながそうではありません。そうではないところで無理をして、いろいろな問題も起きてしまいます。個人に合わせた制度設計というのがすごく難しいのだろうというところで、先ほどお話しいただいた働くということに関して、中学生、高校生ぐらいのときからもっと教育していかなければならないと思います。大学生は2年、3年になっていきなり就職活動を始めます。マイナビ登録をして、企業から、こんな企業です、素晴らしい福利厚生です、年間休日という状況になって、そのところの弊害は私も感じています。岩手県でも、地域に密着した企業の皆様とのインターンシップや企業見学はどんどんふやして、高校生ぐらいからやっていかなければいけないと思います。北陸地方などはそれで成功して、就職のときに東京圏に行く人が減るという事例が出ているので、その辺はしっかりやっていかなければいけないと思いました。

○**軽石義則委員** 会社経営そのものを従業員と共有化し、一体化しているからこそできる仕事で、業績もついてきていると感じます。人材育成はコストに見合っているか評価することがなかなか難しいですが、御社はそれを共有化して、数字も含めてオープンにしておられます。コスト管理を個々にしてもらっており、人材育成も含めた話になっているのではないかと思います。私もベテランと新人の生産性は違って当たり前だと思っていて、日本の就労システムがこれまで伸びてきたのはそこにあります。最近、株主主体や能力主義など、新しい欧米的な考え方だけが入ってきて、それに対応し切れない制度、働き方改革などを進め、追いつこうとしているのですが、いまだ追いつけていないという状況だと思っています。人事、処遇も含めて共有化されているということで、御社は、働きがい、生きがいをみんなで共有されていると思っているのですが、その部分をもう少し教えていただければと思います。

○**水戸谷剛参考人** まず、人材育成について、人材育成コストというお話がありましたが、当社で言えば教育費になります。その年間予算はオープンにしていますし、それに伴う実績状況も全て出して共有しています。

ただ、人材育成を計画的にやっているかという点、少し違っており、当社も昔は、社員教育は目標にした業績を達成するためにすべきものという考え方でした。これも岩手県中小企業家同友会の場で学んだことによって変わったことの一つなのですが、社員教育というのは決して技術、技能だけの教育ではなくて、その人間的成長も含めて気づいた人が成長する環境をサポートするという考え方にしており、自己啓発計画は毎年それぞれにやってもらっています。その自己啓発計画として出てきたものに対して、会社でサポートできるものをサポートするというのが当社の考え方です。具体的な事例では、今の若い人の普通自動車第一種運転免許ではトラックの運転ができませんが、もしそれが必要だと思って、自分でやりたいというのであれば目標として立てて、会社も支援して、時間で帰ったりしながらいろいろやっています。もちろん技術、技能の資格を目指して取り組んでいる職員もおります。それを一人一人のコストとして評価するというよりも、毎年提出される一人一人の自己啓発計画のサポートをするという考え方にしていきます。

もちろん評価する内容として公表していますし、賃金の期末システムも就業規則の中で賃金規定としてあらわしています。その内容に基づいて、昔は私が全員と面談していましたが、今はさすがにできなくなり、部門ごとの管理職と面談してから、私が管理職と面談するようにし、その評価を共有していく仕組みはつくってきました。やりがい、働きがい、そういうことと自分の目標をいかに結びつけていけるか、当社も苦勞しており、うまく回せるよう日々努力しております。

○城内よしひこ委員 先ほど、経営指針について話し合うとおっしゃられたと思います。普通の労働環境では経営サイドと働く側とに分かれると思うのですが、社員の方々が経営指針について参加して話し合うのか、それとも一定の方々がそういう方向性を考えるのでしょうか。また、機電事業から環境事業、新事業の開拓までということですが、そういうことも含めて社員の方々の総意として話し合いを持つ場があるのか、2点ほど伺いたいと思います。

○水戸谷剛参考人 まず、経営指針の進め方ですが、当社は6月決算で、7月の新年度に向けての経営指針づくりが、ちょうど今の時期から始まったところです。

当社は3月ぐらいに、その年の業績が大体見えてきます。ことは少しおくれ、また4月から6月が忙しいというのがありますが、そういう定量的データを全て取りまとめて、経営会議、幹部会議という会議体で全て共有しています。それに基づき、会社の問題点、あるべきところに対して現状はどうか、このギャップをそれぞれがどう考えているか抽出する作業があります。これを来週の月曜日にやるのですが、外部のファシリテーターにも協力いただいて、幹部会議の中で現場目線も含めながら、そういう問題を共有します。それを受けて、来年度どうあるべきかという方針をまたそれぞれが持ち帰り、5月の連休明けの経営会議、幹部会議を通して案を取りまとめ、全体会議にかけて、全社の方針を決めます。今度は、その方針に基づいて、6月の前半に部門ごとの方針、計画を持ち寄って全体での検討会を行って、最終的にその内容を調整、反映したりしながら、6月に指針書として取りまとめます。まとめたものを年度の初めの経営指針発表会で、私は全社方針を話しますし、幹部は部の方針、社員一人一人が個人の目標ということで、全体共有する場を毎年設けております。

さらに、その実績は、先ほど申し上げた数字も含めた進行状況を毎月全体会議で確認しております。

○城内よしひこ委員 社員の方々が積極的に経営にかかわる、全体的に見られるというのはすばらしいと思ったのですが、一方県内では、個人事業主の方が大変多くて、事業承継がなかなか進まないというのが県全体の大きな問題でもあります。そういったことをどう解決していくべきか。金融機関との連携も県では指導しているのですが、なかなか進みません。やはり優秀な経営者の方々がいて、今話されたような経営方針でやっていくと、違ってくると感じたのですが、その辺のありようはいかがでしょう。

○水戸谷剛参考人 一番大切なのは、経営者が公私混同しないことだと思っています。会

社はやはり公器だと思いますので、私は先代の息子で身内で承継しましたが、株主は外部の方で、そういうところは明確にしています。

経営者が会社をどう捉えるべきかという意味では、何のために経営するのか、では継続は何のためにしなければいけないか、こういうことを学ぶ場が必要だと思います。岩手県中小企業家同友会に参画しているのは、そういう学びの場であり、経営者自身をもっと学ぼう、そういう仲間をふやしたいという思いで取り組んでいるところです。

事業承継につきまして、先ほどお話しとおりに私には息子がおりますが、息子だから継いでいいとは思っておりません。ただ実際に今こういう仕事をしていて感じるのは、先代の姿をどこか見ているという意味で、経営を引き継ぐというのは資産や負債だけではなくて、創業の思い、どういう思いがあってこの会社があって、それをどういう人たちが共に取り組んできたか、そういう思いも含めて引き継ぐべきだと思うのです。そういう意味から、後継しやすいのは身内であると最近感じています。

また、金融機関との取り組みについても、当社はこういう指針、数値であり、月次の状況を毎月金融機関へ報告に行っています。金融機関の人とも話すのですが、いいときだけとか悪いときだけとかではなくて、どういう考え方で経営しているのかも共有しながら、仲間をふやしていくのが大切ではないかと思っております。

皆さんには、よく社員にも出しますねと言われますが、数値を明確にして出したほうが楽です。私は経営者として15年目で、決していいときだけではなかったのですが、それも含めて全て数値を隠さず出しますし、そのことによって身が引き締まる部分も多くあります。実際お金のこともそうですし、エネルギーのことも、労働時間のこともきちんと見えるようにしてあげると、社員は自分たちでしっかりと考えて動くようになってくれます。そのことは実感していますので、そうやって信じてやっていければいいと考えています。

○ハクセル美穂子委員長 ほかにありませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○ハクセル美穂子委員長 ほかにないようですので、本日の調査は、これをもって終了いたします。

水戸谷様、本日はお忙しいところ、御講演いただきまして、誠にありがとうございました。岩手県内でこうやって新事業に積極的に取り組んでいただいて、また、岩手県工業技術センターなどの機関と連携しながら取り組んでいらっしゃる活動をこのように細かく聞く機会はなかなかありませんでしたので、本当に貴重な時間になりました。誠にありがとうございました。

御社のさらなる発展を、新事業がさらにいろいろな会社に広がって新産業になるように、我々もさまざまな努力を重ねていければと思います。本当にありがとうございました。

委員の皆様には、次回の委員会運営等について御相談がありますので、しばしお残り願います。

次に、6月に予定されております、当委員会の県内調査についてであります。お手元

に配付しております委員会調査計画(案)のとおり実施することといたしたいと思ひます。

ただし、昨今の新型コロナウイルス感染症拡大防止の観点に鑑み、状況を見極めながら対応したいと思ひますので、調査実施の有無も含めて当職に御一任願ひたいと思ひますが、これに御異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○ハクセル美穂子委員長 御異議なしと認め、さよう決定いたしました。

なお、調査計画に変更があった場合には、追って通知することといたしますので、御了承願ひます。

次に、8月に予定されております、当委員会の調査事項についてであります。御意見等はありませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○ハクセル美穂子委員長 特に御意見等がなければ、当職に御一任願ひたいと思ひますが、これに御異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○ハクセル美穂子委員長 御異議なしと認め、さよう決定いたしました。

以上をもって、本日の日程は全部終了いたしました。本日はこれをもって散会いたします。