



# みやざき女性の活躍推進会議11月研修会

令和2年11月13日（金）

開場：宮日会館 宮日ホール

令和2年11月13日（金）、宮日会館 宮日ホール（宮崎市）にて「みやざき女性の活躍推進会議11月研修会」を開催し、オンラインでの参加も含めて140名が参加しました。前半は、豊岡市長中貝宗治氏による基調講演、後半は、民間企業経営者も交えたパネルディスカッションを行いました。

## 講演会

### 演題

#### ウィズコロナ時代に考えるべき 経営戦略としてのダイバーシティ

### 講師

#### 豊岡市長 中貝 宗治氏



2001年豊岡市長に就任。現在5期目。  
人口規模は小さくても、世界中の人々から尊敬され、尊重されるまち、  
「小さな世界都市-Lokal&GlobalCity-」の実現を旗印に、「コウノトリの野生復帰」をはじめ、「深さをもった演劇のまちづくり」などを推進力に、突き抜けた「豊岡に暮らす価値」を創造するため、独自の施策を展開している。

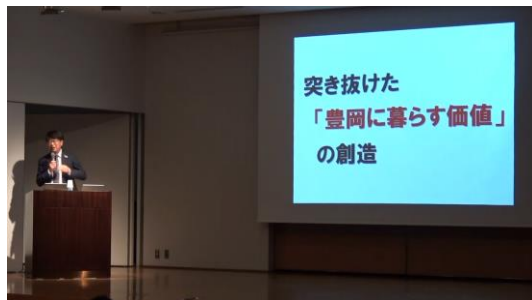
#### ◇地方創生=人口減少対策

本日のテーマは、「ジェンダーギャップの解消」ということですが、豊岡市自体がすごく進んでいるわけではありません。まだ、始めたばかりです。もし、豊岡市の「ジェンダーギャップの解消」について目立ったことがあるとすると、二つです。一つは、ジェンダーギャップの存在が人口減少問題の基礎にあるという認識を明確に打ち出していることです。二つ目は、それに対して、非常に強い危機感を持って、男性の市長がしゃかりきになっていることです。この二つが珍しいだけで、中身については、みなさんの方が、かなり進んでおられるのではないかと思います。豊岡市の地方創生戦略の物の見方・考え方を紹介する中で、「ジェンダーギャップの解消」であるとか、「ダイバーシティ」について話を進めて行きたいと思います。豊岡は兵庫県東部の北部、日本海に面した町で、人口は8万人、おそらく今はもう少し少きているだろうと思います。豊岡にとっても、今の最大の課題は「地方創生」です。この「創生」と言う言葉でしばしば騙されるのですが、これは厳密に「人口減少対策」です。「地域活性化」ではありません。豊岡の人口推計ですけれど、2015年82,250人いた人口が、何にもしなければ2040年57,770人になってしまう。30%の減です。この量の圧倒的な破壊力を私たちは無視できない。なんとかしなければいけない。しかし、日本も含めておそらく人口減少が止まりません。手遅れになっている可能性もあります。そこで、せめて、目標値を定めて人口減少をやわらげましょう。これが実は「地方創生」です。地域活性化で、何かあるとき「まち」が元気になったとしても、これが人口減少の緩和に役立たないとすると、戦略として意味がないということになります。豊岡市は、62,000人という目標値を定めました。ところが、この目標値を達成できたとしても、2万人減りますから、やはり大変なことです。何にも「まち」のあり様が変わらずに、ただ人口だけが減るのであれば、大変な打撃になります。「まち」のあり様を変えていかなければならない。

#### ◇「量的緩和」と「質的転換」

そこで、人口減少の緩和という「量的緩和」と「質的転換」、この両方を図る必要がある。戦略的には「まち」のあり様を質的に変えることを通じて人口減少の緩和を図る。同時に減るけれども耐えうるような「まち」をつくるという、そういう作戦構造になっています。

豊岡市の人口がなぜ減っていくのか？15歳から19歳の人、5年経つと20歳から24歳になります。その数字を5年後に調べて、同じであれば社会増減0です。減っていれば、社会減が大きいということです。30歳以上では、社会減は起きていません。どこで起きているかといえば、10代です。特に高校卒業時に、8割から9割の若者が豊岡を離れます。20代は逆に黒字です。大学卒業時を中心に結構帰ってくるけれども、この10代で失われた人口の約4割しか取り戻すことはできていません。差し引き6割の赤字。若者の数が減ります。未婚率がじわっと上昇しています。なので、若い夫婦の数が減ります。夫婦一組あたりの子どもを持つ数は、実は増えています。少子化の原因は、夫婦にはありません。そもそも若い人が減って、夫婦の数が減っている。ここが問題です。少なくなった子ども達が大きくなって、高校を卒業する時にガタンといなくなります。この繰り返しの中で、豊岡の人口減少は進んでいきます。これはよくわかります。大学は豊岡にはありません。若いうちには、やっぱり広い世界を見たいと思うのは当然です。私たちはむしろ「行ってこい」と送り出すぐらいでなければなりません。しかし、なぜ、こんなに帰ってこないのか。それは、結局、豊岡で暮らす価値が選ばれていないからだとこの風に私たちは考えました。さらに問題は、男女の別です。2010年から2015年の男性の回復率は、52.2%。その5年前に比べたら、17ポイント上がりました。ところが、女性の回復率は、26.7%。5年前よりも6ポイント落ちました。しかも、男性の半分しか帰ってこない。女性の数以上には、パートナーが出来ませんので、女性の減は、確実に人口減少に拍車をかけます。この恐ろしい現実が気になって、私たちは「ジェンダーギャップの解消」ということを、市の施策の柱にすることにしました。そもそも、若者に豊岡に暮らす価値が選ばれていない。とりわけ、若い女性に選ばれていない。ここから豊岡市の地方創生戦略の組み立てがなされています。



#### ◇突き抜けた「豊岡に暮らす価値」の創造

突き抜けた「豊岡に暮らす価値」を築きあげる。高さや大きさや速さを競う勝負では、東京や大阪に勝てません。同じ土俵には上がれません。私たちは別の価値基準でもって、土俵に上がり得る、選択肢に入る、そういう「突き抜けた価値」を創っていくということです。その考え方の旗印が、「小さな世界都市」。「人口規模は小さくても世界の人々から尊敬され尊重されるまち」を作ろうということです。

この「小さな」を、「スモール」ではなく「ローカル」と訳しています。「ローカル&グローバルシティ」。豊岡という地域に深く根差して世界で輝く、そのことを通じて小さくてもいいのだ、そういう堂々たる「まち」を創ろうという考え方です。グローバル化の進展で世界が急速に同じ顔になっています。同じ商品、同じショップ、同じ景観が広がり、文化的に同じものが広がりつつある。逆に、違う顔をしていること、地域固有であることが、世界で輝くチャンスに繋がります。グローバル化の進展で世界が急速に小さくなっています。しかも、ネットの発達と相まって、豊岡のような小さな町でもダイレクトに世界の人々と結ばれることができるようになりました。

#### ◇世界に通用する「ローカル」を磨く

絶えず世界を意識して、東京と比べるのではなく、世界を意識して、自分たちは、世界に通用する「ローカル」と足りているか。そのような「ローカル」を磨いていこう。そういった考え方で進めています。世界に飛び立とうということですが、エンジンがあります。私たちは、「小さな世界都市」を実現するための「エンジン」、4つを仕込んできました。

まず、環境都市「豊岡エコバレー」を創るです。環境問題が世界的な大問題です。環境問題を疎かにする「まち」が世界で輝くことが出来るはずがありません。豊岡の場合には「コウノトリ」がそのシンボルになります。羽を広げると、2mもある白い大きな鳥で、かつて日本の各地で見られる鳥でした。環境破壊によって絶滅をいたしました。私たちは鳥かごの中でコウノトリを増やししながら、同時に環境をよくする作業を進めてきました。1965年から2020年までで、コウノトリも増えてきました。農業に頼らない農業も広がってきました。「湿地再生」、「人材育成」、「環境経済」。コウノトリを育む農法のお米は、環境を良くしながら、農家が儲ける。環境と経済は共鳴するという考え方です。



その他もろもろの「運動拡大」。この時間と分野にまたがって広がる、この丸ごとが、「コウノトリ野生復帰」です。野生復帰の最大のねらいは、「コウノトリも住める豊かな環境を創る」。コウノトリは、完全肉食の大型の鳥です。あんな鳥でも、また野生で暮らすことができるとすると、そこには膨大な量のたくさんの種類の生き物が存在するはずで、そのような豊かな自然は、人間にとっても素晴らしい自然なのではないか。もう一つあります。どんなに自然が豊かになって、えさが豊富になったとしても、飛んできた鳥をやみくもに撃ち殺す。そういう文化のところにコウノトリは、暮らすことはできません。「あんな鳥が近くにいて素敵」。そう思えるような大らかな文化が人間の側になければなりません。そこで、「コウノトリを空に返そう」を合言葉に、コウノトリも住めるような豊かな環境、豊かな自然環境と豊かな文化環境をもう一度創り上げよう、それが最大の狙いです。私たちはこの「も」の中に様々なものをつっ込み始めています。女性も障害者もアーティストも経済も、その作業を続けているところです。

世界に飛び立つための二つ目のエンジン、「インバウンド」です。

豊岡市には、城崎温泉があります。浴衣を着て、下駄をカランカロンと鳴らして、街を歩くのが、城崎のスタイルです。この日本の情緒に惹かれて、近年インバウンドが急増しています。昨年1年間城崎にお泊りになった延べ数ですが、50,783人。豊岡市に、年間お泊りになる方は、だいたい115万人前後。8年間で45倍。ほとんど個人客、世界各国まんべんなくお越しになっています。豊岡市全体でも、63,648人。確実に増えてきました。今、コロナで、インバウンドは、ほとんど0に近い状況ですけど、終息後には再びやって

きていただけていると思っています。また、海外メディアに豊岡がどれくらいとりあげられたか。昨年1年間351件、前の年128件、伸びました。今年は、コロナでお客さんが来ていませんけど、上半期247件。今も、市の職員や豊岡版DMOの職員達が、世界中のメディアに定期的に豊岡の情報を伝えていています。英語、フランス語、ドイツ語あるいはタイ語そういった言葉で伝えながらメディアに発信をし続けています。これは必ず効いてくるだろうと思っています。



三つ目は、「深さをもった演劇のまち」を創るです。2014年「城崎国際アートセンター」をリニューアルオープンさせました。演劇とダンスに特化した日本最大のアーティストインレジデンス（滞在型創作施設）をオープン。最高三ヵ月まで泊まるのも稽古場を使うのもホールを使うのも無料です。24時間ぶっ通しで作品を創ることができます。その芸術監督は、平田オリザさん。日本を代表する劇作家で、世界的に活躍している方です。世界中から一流のアーティストが続々とやってきています。開館した初年度の稼働日数は322日でした。今年度は、23カ国、80の団体から応募があり、厳正な審査で、世界6カ国、17団体にお貸しすることになっています。残念ながら、今年度は、海外からのお客様は無理ですけど、引き続きこの傾向は続くと思っています。インバウンド観光が順調に力をつけてきました。演劇やダンス分野でも突き抜けてきました。そして今年、演劇祭を開催しました。公式演目は、9団体11演目、フリンジ（自主参加）は、23団体27演目ありました。フリンジは、今年、日本中の演劇団体が実際に発表する場を失っていましたので、若干の支援をするということで10団体募集したところ、65団体の応募がありました。それで13団体まで増やしました。パートナー企業は、KDDI、トヨタ・モビリティ基金、JALなどになってもらっています。参加者は、4,730人でした。アートツーリズム、演劇ツーリズムと言う新しいツーリズムの形の可能性が見えてきたと考えています。平田オリザさんは、「5年でアジアNo.1、10年で世界有数の演劇祭に育てる」とおっしゃっています。世界3大映画祭をやっているカンヌ人口7万人、演劇祭で最も成功したといわれているアヴィニョン人口9万人、豊岡人口8万人。地方の町の方が、その期間中、演劇祭一色に染めることができるのです。演劇祭を行うのであれば、地方の方がいいのではないかと考えています。



四つ目は、「ジェンダーギャップ」の解消です。東京都の合計特殊出生率の2019年の数字は1.15、日本ワーストワンです。豊岡は、1.74。宮崎県が1.71で全国3位だったと思います。沖縄は、1.82。さぞかし、東京は子どもの数が減っていると思いますよね。東京は増やしています。2000年に底を打った後、東京の0歳から14歳の人口は、ずっと増えています。なぜ、東京の子どもの人口は増えているのか？都道府県単位で見ても、2005年から2015年の10年間の子どもの人口が増えたのは、東京だけです。おかしくないか。東京都の社会増

減の推移は、96年を境にして、黒字に転換します。今や東京は女性を集めているのです。出生率は低いけれど、女性の数が増えて、カップルの数が増えるので、子どもの数が増えているのです。豊岡市の男性の回復率は、52.2、女性は26.7です。女性の数以上にカップルが出来ません。どんなに夫婦が頑張っても、確実に少子化が加速します。なぜ、こんな風になったのだろう。多分この間に、大都市の大企業中心に、「多様性」が組織の活力だと気づいた。あるいは、国際化・グローバル化がさらに進んで、「男ばかり出てくるのは日本だけだ」と気づき、多くの大企業が「ジェンダーギャップの解消」を図ってきたのだろう。私たちが何もしないでほほんとしている間に差がついてしまったと考えました。

思い当たる節があります。豊岡市で市長や副市長に女性がなったことは一度もありません。市役所の幹部もほとんどが男性です。町の企業をみても経営幹部はほとんど男性です。豊岡市のジェンダーギャップの実態の一つは、「男性と女性の平均収入の違い」です。この差を知って大学を卒業したり、あるいは大都市の企業で力を蓄えた人が、「そうだ！豊岡に帰って頑張ろう」と思うだろうか。二つ目は、「女性の育児休業取得率」です。全国は、81.8%ですが、豊岡市は47.9%です。三つ目は、「女性管理職の割合」です。全国の市町村平均は14.9%、兵庫県内は16.3%ですが、豊岡市役所7.7%です。一例ですけれども、豊岡市役所で40代女性・22年の職歴は、庶務・住民サービスの2つの職歴のみですが、40代男性・19年の職歴は7以上の職歴があります。こういうところに女性を追いやっていたのです。これの何が問題なのか。まず女性がいなくなるのですから、「まち」の消滅に繋がる大問題です。かつては、女性は結婚や出産を機に辞めるとの理由で、男性を好んで採用してきました。しかし、豊岡も大変な人手不足で男性・女性とか言っていられない。しかも採用した社員が女性というだけで、補助的な仕事に甘んじさせられる、スキルを身に着けることができない、あるいはスキルを発揮できないとすると、その会社のパフォーマンスも良いわけありません。「経済的損失」は間違いのない。まちづくりもそうです。まちづくりに男性ばかり出てくることは、初めから分母を半分にしているのです。ひょっとしたら、女性の中に優れた能力・アイデアがあったはず。はなから排除してきた「社会的損失」です。これらは「公正さの欠如」だと気づきました。「公正さの欠如」を直さなければならない。ただ、女性には「子供を産むだけの問題なの？」と非常に評判が悪いのです。でも、直していく中でこれから戦うべき相手、取り組む相手は「男性たち」なんです。この中には、「当然、男性は外に出て、女は家に居るものだ」と思っている男性がいっぱいいる中で、いきなりこれをやったら、大げんかになって一歩も前に進みません。例えば、どんなに今までの価値観に凝り固まった人たちでも、数字を見て、会社の経営者側の損失と言われれば、なるほどとわかります。社会的損失もわかります。ここから、スタートして頃合いをみて、これは「公正さの欠如」だということを語りかけていこうと考える。これが豊岡の作戦です。

## 未来の物語を描く

### ◇「未来の物語を描く」

過去を批判したり否定したり、今を批判したり否定する、勿論それはあってもなくてもいいと思いますが、そのことをいくらやっただとしても、実は反発を受けて中々前に行きません。私たちがやるべき切り口は「未来を語ろう」です。あなたのお孫さんがどんな社会に生きることを望みますか？私にも女の子の孫がいますけれども、男性に支配をされたり、女性だからといって補助的な仕事に甘んじさせられたり、女性と言うだけでいろんなことを断念させられる社会に生きて欲しくない、本当にそう思います。

### ◇豊岡市のジェンダーギャップ解消の取り組み

豊岡市役所のジェンダーギャップ解消のキャリアデザインプラントとして、ワークイノベーション推進室を設置しました。また、ワークイノベーション推進会議も立ち上げました。2018年10月に16の事業所ではじまり、現在38の事業所で構成しています。ハローワークと提携し、家庭の女性たちができるだけ社会に出てきてもらうため、特に女性の就労に力を入れるそういった協定を締結しています。他には、豊岡市女性の就労に関する協定や経営者セミナー、人事担当者セミナー、女性リーダーシップ研修を実施しています。豊岡市ワークイノベーション表彰制度（あんしんカンパニー）」は、働きやすさ、働きがいなど一定の基準を満たした企業に、この称号を出していくと、スタートしたところです。また、市役所の男性職員の育児休業の取得を勧めています。民間でも育児休業の取り組みが増えつつあります。それから女性の起業を進めるため、コワーキングスペースを作り相談体制も作りました。地方創生に関する地域再生計画に、「ジェンダーギャップの解消」を位置付けているのは豊岡市だけです。そのため、メディアに取り上げられることが多くなりました。豊岡はスタートしたばかりですが、人気は急上昇しているところです。豊岡の強みは「大きな物語を描いて、実現のため地道な努力を黙々と続けることができる力」があることです。

## ローカル & グローバル コミュニケーション教育（2017年度から本格実施）



### ふるさと教育

「コウノトリ」「シオパーク」「産業・文化」を共通学習課題とし、9年間で系統的にふるさと豊岡のことを学ぶ。

### 保育園等～小学校～中学校での英語学習

言語や文化に対する理解を深め、積極的にコミュニケーションを図ろうとする態度の育成を目指す。

### 小中全校での演劇授業（小6、中1）

異なる価値観を持つ人と合意形成を行い、共同作業ができるようになることを目指す。異文化コミュニケーション能力を養う。

### ◇コミュニケーション能力の向上

コミュニケーションは、双方向です。相手の球を受ける能力、共感性が不可欠です。「共感」とは、イギリスでは「自分で誰かの靴をはいてみる」と言われています。目の前の妻の靴を履いてみて、妻の世界がどう見えているのか考えてみる。目の前の障害のある人の靴を履いてみて世界をどう見ているか想いを寄せてみる。それでは、なぜコミュニケーション能力が必要なのか。これからの子供たちは多様性の中で、ありとあらゆる環境で生きていかなければならない。その中で必要なものがコミュニケーション能力となってくる。対話する力、相手への想像力。これこそが「ジェンダーギャップを解消する」原動力になるのではないかと、私は思っています。こんな「まち」が本当にできたら、おそらく、女性たちは帰って来てくれるかもしれない。あるいは、入って来てくれるかもしれない。達成は出来なくても、そんなことを本気でやっている「まち」なら、わたしも、そこに行って一緒にやりたいという人が出てくるのではないかと、そんな期待を持っているところです。今日は、同じ目的意識を持った者がここに集まっておられますので、これからも励ましあいながら前に進んで行きたいと思えます。

## パネルディスカッション



豊岡市長  
中貝 宗治 氏



中田工芸株式会社  
代表取締役 (兵庫県豊岡市)  
中田 修平 氏



株式会社グローバル・クリーン  
専務取締役 (日向市)  
税田 倫子氏



宮崎大学地域資源創成学部  
講師  
土屋 有 氏  
(コーディネーター)

土屋氏/「くるみん」の研修ですが、実際従業員の方は、どう受け止めていて、どう理解していただけるようにアプローチしておられますか？

中田氏/トップが決断し行動することは可能、時に簡単ではあるのですが、従業員一人一人の理解・納得を得るのはそう簡単ではなく、どこかで30分1時間取ってしっかり説明したところで本当の気持ちの部分が変わるということは簡単ではありません。先月社員へアンケートをいたしました。「くるみん」取得について、どのように考えているのか？そのような項目を10項目あげてアンケートを実施したところ、「それによって働きやすくなることは良いことだ」というポジティブな回答もありましたが、「正直、自分にとって何のメリットがあるかわからない」、「みんながみんな結婚や育児に携わっているのではない。」というような意見も当然ありました。その中で変えることは難しいのですが、気づいていたら変わっていた、5年10年経てば変わっていたということが、色んなデータやお客様の声を聴いていてもありますので、まずはしっかり説明をし、この方向で行くのだという強い気持ちを持って進めて行けば少しずつ変わっていくのではないかと思います。「くるみん」を2年後に取得するのが最終目的ではなく、社員とそのような場を設けて、何のためにという目的を共有し、コミュニケーションを取るということが、自身の一定の成果になっていると実感しており、これを継続していくことが方法かと考えております。

土屋氏/人不足という危機感の中で、結果としてダイバーシティという職場環境が作られていたと思いますが、コロナ禍において経営的にダイバーシティを取り組んでいたから乗り越えられた部分、逆にそれでも難しい部分とかコロナ禍においての何かあれば教えていただけますか？

税田氏/多様な人たち、様々な事情があって働いている人たちと一緒に働いている中で、一番ネックになることは、違いが判らない内に日々エラーが出てしまうということなのですね。そういった背景とか事情というのはお互い詳しく説明するということがなかなかないことなので、そういった状況をきちんと話し合わなくても分かり合える情報整理が必要だと思っています。だからコロナになる直前にそのような整備が終了したおかげで、大きく売上げを下げずに動かなくても売れるという仕組みがたまたまできていたということがありました。

土屋氏/豊岡市での相互理解への取り組みと、ここが面白い中田工芸の2点を教えてください。

中貝氏/必要なのは「対話する力」なんですね。なぜそういうのか、それはどういう根拠に基づいているのか、ああなるほどということが結構あるのです。みんなが納得できるだけではなく、絶えず変化が激しく、

不確実な中により確かなものを見つけて行くという手法として、いろんなところにアンテナを張っている人たちが、フラットに議論するというやり方は結構有効なのではないか。中田工芸の面白いところは、贈り物のマーケットがあるのではないかと気づいたとき、結婚式の引き出物とか小学校を卒業するときの記念品とか、そういうふうに出してくる。そういう新しい分野に目が行くということは、違う視点を持っている人間が会社の中に入ってきたからですね。いろんなバックグラウンドをもっている人間が、多様性を持ちながら集まってくることによって、次の中田工芸のビジネスチャンスを見つけるのではないかと、その辺をしたたかに狙っている、そのような感覚がとてもよいと思っています。

土屋氏/今日のポイントと言うと「意思決定をフラットにされたらどうか」とか「理解し合う仕組み作り」をされておられるから、逆にコロナの中で対応されて生き残って行く。ただ、経営陣が感じている危機感と従業員が持っている危機感が一致しないと、そこってなかなか進まないのではないのかなと疑問がある。今このような状況で経営者に生き残るためにダイバーシティの重要性を説明するにはどのような提案をしていけば良いのか。

税田氏/一番ヒントになるというか社長が動くタイミングというのは、離職者の声を拾うことです。それが一番近道だと思います。相談ということで、実際こういった声があったと出しますが、経営者の人たちは人が辞めるということは嫌じゃないですか。そのような大きなストレスがかかる時こそ、ずっと思っているけど、どっかでなんかないと動かないみたいなことも、やらなければならない。前に進もうと思ってくれると思う。

土屋氏/相談として持っていくという切り口はいいですね。離職の理由をこれが原因だから解決ではなく、「ちょっと相談があるのですけど」と言って経営者に持っていく。離職のポイントを狙うべきと、そうすることでダイバーシティとかウィズコロナへの対応とかでしっかり経営者に危機感を共有するとか。

中田氏/そうですね、この質問が一番難しい質問ではありますけれども、整理しますと私は会社という組織の中ではリーダーで責任のある立場であります一方、地元地域社会の中では決してそうでないといえますか、市長というリーダーがいて、その中でさっきお話ししたように、個人的に育休取ろうかなと、そしたら東京で取ったら目立たないですけども、豊岡という田舎でやると結構目立つのではないかなという下心があったのですが、自分たちの話であると思いきや、気づけば豊岡市役所もそうするのだと言われましたので、その時に会社経営とかでもそうですが、リーダーがこうだと言ってもなかなかその



通りにいかないことが多いです。笛吹けど踊らずということがよくありますので、その時に豊岡市がジェンダーギャップの解消をしたいのだということ声を高に言っていることに対して、なるほどだなと思うことや、自分がやろうとしていることと近いな・似ているな、むしろ同じ方向だな、じゃあそういうことに対して、踊らないではなくて、とことん踊ってみようと思っていて、そのことが私たちだけではなくて、社会・地域が重ね合わさっていくなど。なんとと言っても経営企業というのは売り上げもですが、利益を上げなければならないという使命がありますので、利益を上げ営利組織としてとにかく生き残って行かなければその先がありませんので、そのためにやっていかなければならない。実は、先程の「くるみん」というのも私もワークイノベーションへ参加している中で、このようなものがあるのだという存在を知りました。私がやれと言っても結果は得られるかもしれませんが、中身が本当に先程の気持ちのところに通じるかという課題もあります。すると社員の方から「これどうでしょうか」と提案をもらったので、これならば上手くいくと思いましたが是非やってみようと思えました。社員から提案があったというのは合理的なプレゼンを受けましたので、ある意味ノーと言えないわけですね。合理的データに基づいて、経営者に訴えかけるということが凄く大切だと思います。

**土屋氏**／経営者が考えている利益とか会社の成長というところに、いかに紐づけた提案をしていくのか、しかもそれをオープンな形でやっていく。しかも、経営者が選んだかのように持っていくというところはヒントのあるお話だと思いました。このような形で経営陣を動かしていけば会社が動いていくのだというのは、逆に離れた立場で民間企業を見ている市長はどのように感じておられますか。

**中貝氏**／経営者のセンスのような気がします。さっきの離職者の意見を聞くということは凄く良いポイントだなと思いました。結局、経営者とか市長とかは、遠くを見たいのです。問題がストーンと見えるようにする。これは、逆に提案をする従業員側のいわば「スキル」がいると思います。相手の心にスーッと入って行って、なるほどといって一瞬の内に筋がストーンと見えるものは結構入ってくる。そういった時には大抵「知恵袋」がついていて、よく外の人を連れて来ます。職員自体がいろんな人と出会って、おもしろそうな人がいると、その人を連れて来る。すっかりその人にほれ込んでしまって繋がっていく。そういうのもテクニックとして一ついるかもしれないですね。

**土屋氏**／今後の経営戦略に紐づくダイバーシティ戦略を教えていただけますか。

**中田氏**／経営者に対してなにかしらの影響を及ぼすためには、トップとい関係性を築く。そのためには、本業をどうしたら会社の戦略が上手く機能するだろうかということを、フォロワーはしっかり考えて、筋の通った提案をしていかなければならない。企業単位で自分たちはこういうことを大切にしているとか、こういう社員が働いていて、こういう風にみんな働いているというアピールをしていく。その中には確実にダイバーシティ、

従来のやり方は存在しているので、それはそれで否定するのではなくて、一つの道として正解だったと思いますけれども、ただ本当に次の5年10年いく時には、今回100年に一度と言われる「コロナ」が起きた以上は、全体的に周りが変わるわけですから、それに合わせた何かを変えなければならないということ、真剣にどうすべきかと考えています。本業に対しての何かメリットとなるようことをしっかりとトップも考えているけれども、トップと一緒に従業員の人も考えてやっていく中に、ダイバーシティを組み込んでいけることが絶対に見つかると思っていますので、そこが大事なかなと思います。

**税田氏**／経営戦略としてダイバーシティを考えたときに、多様な人たちというのは、わたしたちの会社の場合は当たり前を壊してくれる人材だったと思います。今まで考えもしなかった大事なポイントに気づいたりしてくれるのは、多様な人たちからの意見の方が圧倒的に多くて。わたしたちの会社の中では、最短一時間の日常清掃があります。歯医者さんのお昼休憩に行くのですけれども、この1時間という募集が来るわけないと思っていました。それが、「1時間とかすごくいいです」と言ったのは子育ての女性の方たちでした。二人三人とお子さんが居る時に「1時間が丁度いいです」と来てくれた時に、やっぱり多様だなと思って。今までこの1時間を正社員が行っていたため、往復を含めて2時間は必ず誰かが行くのでロスになっていたけど、パートさんが喜んで働いてくれて、そういった誰も見てない違う視点がいってことで、「言われてみたらそうだよ」ということに気付けることがすごくたくさんあると思います。

**土屋氏**／子育ての環境が昔と違っているのですよね。共働きとか。

**税田氏**／私自身も子育てしましたがけれども、1時間だけ働きたいとは思いませんでした。

**土屋氏**／その求めているスタイルというものが、変化し続けているわけですね。さきほど、市長は、「社会が変わっているのだから、そんなセンスない会社辞めちゃえばいいのだよ」と言われたけれど、これが世の中であたりまえになるような社会になってしまったということを受け入れるべきだと思うのですよね。僕は、やっぱり従業員も経営者も共通して社会が変わってきているってことを理解して、提案もそうだし受け入れる側もしっかりと理解していくことが必要である。ここが話し合う場とか提案の場ということが重要なのだとお話を伺ってわかりました。

# 質疑応答

質問1 / 中田さんに質問です。育休の期間とその間の収入などいかがだったのでしょうか？

中田氏 / 私自身は1ヵ月間育休を取りました。社員に対しましては、どのようにすべきかをかなり考えて、好きな時に10日間取得していいよということで、1年目はスタートいたしました。できれば、今後これは拡充していきたいと考えているところです。有給休暇とは別に「ベアレント休暇」という名前を付けました。また、社員にとって給与が下がるようでは取得にはいたりませんので、そこは会社が新たに保障するというにしました。大事なのは会社と本人とはそれで大丈夫なのですが、周りの部署です。中小企業なので限られた人数の中で一人でも欠けると、やっぱり一週間でも5日でも欠けるとまわらなくなるのはいけませんので、出産というのは交通事故と違って何か月後に来るとわかっていますので、そこに向けて何日かいなくても大丈夫なように働き方、生産性をあげることが大事なことかと思えます。

質問2 / いつごろからこれだけの危機感を持つようになって、そして市役所の中とか地域で取り組むようになったのか、それから男性職員からの反発といいますか、抵抗とかはないのかについて教えていただけますか。

中貝氏 / 関心を持つようになったのは2017年の夏頃。2015年の国勢調査の結果がその頃に出てきて、男性と女性の若者回復率が大きく開いているのを見た時に、はたと怖くなりました。これは手をつけなければならぬ。これを最大の課題でやろうと言いはじめました。色んな反発があったし、今もあります。例えば、育児休業ですが、男性の場合、若い人たちは取りたいと思っている。女性たちも男性に取って欲しいと思っている。育児休業を取得した間、誰がこの職場を支えるのだという話が当然出てきます。男性の上司たちにその辺の懸念とか反発はありました。さらに40代の女性たちですね。今年は23日となりましたが、1年目は2週間ちょっとでした。というのは2週間なら収入は減らないのですが、減ったとしても共済とか補填があるため、2週間位は休めと言っているのですが、今まで散々苦労した女性からみると、2週間休んで男が偉そうに言うな、こんなことで私たちが今まで苦労してきたことが解決することはないということを結構聞いています。それはそうだろうなと思います。でも、一歩踏み出さないと二歩目も三歩目もないので、「まあそうおっしゃらずに」と言ってやっている。さらに、実際やってみると評価が分かれて、職場も大変なのだけれども、さっき中田君が言ったように早くからいつ頃休むかということはおわかりますから、それまでに休む職員の仕事を周りがちゃんと見てどうフォローするとか、あるいは自分の担当以外の仕事をするようになりますので、他の仕事に対する意識が変わるといことがあって、メリットがあるというのがプラスの方です。やっぱりマイナスは相変わらず大変だったというのがありますので、それならそもそも仕事のあり様を変えていこうということで時間のマネジメントをやり始めた。人間の労力にも時間にも当然限度があるわけで、その資源をいかに使うかということを経率的にやろうということをお考えなくはいけません。これはなかなか公務員の世界にはなくて、長時間労働が偉いということがありましたから、なかなか難しい面もありますが、そこに今手を付けようとしています。「やっぱり休んで良かったね」と言える方向に持っていきたいと考えています。

土屋氏 / 今後、成長していくために実践したいこと、もしくはこうやっていかなければいけないという、今一番強く感じている危機感に関して最後どうしたいのか、最後にコメントをお願いします。

中田氏 / 今後実現したいこと。私たちは木製ハンガーを作っている会社ですので、会社が生き残っていく、生き残るだけではなくできれば勝ち残ってきたいなということをお考えた場合に、ハンガーの場合ですけれども、西洋から元々来たものですから、そこに日本ならではの、私たちならではの価値を加えて、他に世界にないものを作っていこう。夢は大きく「世界一になる」と3年前に宣言をいたしまして、それが社員にも響いており、豊岡という地方に居ながらインターネットも、SNSもあるし、情報も自分たちで発信できますので、今海外には行きませんがネット・デジタルを駆使して海外にも販路が広がって、世界を目指しているところです。海外進出を宣言した時に集まって来たのが女性たちでした。東京に1名、本社にも2~3名いる女性たちが海外からのメールへ対応し出荷してくれております。そこに女性たちが活躍できる場所を築けておりますので、そこをもっと広げていけるようにがんばりたいと思います。

税田氏 / このまま、この日向市でお仕事していけるかどうかというところがあった時に、「クリーンコンサル」が生まれたのです。一番遠いところだと、社長が毎月石川県まで行っています。「清掃・衛生管理」って学問がいままでなかったけれども、コロナのこともあって清掃の重要性が理解していただけた。今、新卒者へ内定を出していますが、彼らが注目するのも「クリーンコンサル」なのです。いろんな人を活かしたい世の中に貢献しているという実感を持ちたい。その経験を積むためにお掃除の現場に行くということに、本当にモチベーションを高くもち現場へ向かって来ています。だから、その分野をどんどん広げて、広いエリアで活躍していけたらなと思います。

中貝氏 / まち全体としては、梁山泊にしたいと思っています。要するに日本中の優れたあぶれ者を集めたい。コロナでわかったのは、東京でなければならぬこともあるかもしれないけれど、いなくても十分できる人が現にいることがわかったわけです。その人たちをとにかくいっぱい集めたい。その雑多な人たちがまちを面白くしてくれるだろうと。それが変えてくれるというのが一つです。また、組織としては若い職員の出番をもっと作りたいと思っています。若い人間にしかできないようなことがどんどん出てきていて、しかもこの分野は腕力があればできるというようなことではない。まさに男性か女性か全く関係ない。そのセンスがあるかどうか、あるいはパソコンなり分析できる能力があるかどうかだけです。この辺をもっともっと広げていけることができれば、実はそこから組織自体が変わっていくのではないかと、年配の方たちも若いものには勝てないなということが、段々広がっていくのではないかと考えております。

