



若者・女性に選ばれる地域づくりに向けて
地域の変革に必要な5つのステップ

株式会社Will Lab代表取締役
小安 美和

はじめに～こんな悩みはありませんか～

【よくある課題】

- ・「事業ありき」で始まる → 思いがない、継続性がない
- ・「交付金ありき」で始まる → 地域の実態(課題)に合わない
- ・「庁内縦割り」で進める → 効果が限定的

(参考)変革の成功事例の共通点

- ✓ トップのコミットメント
- ✓ データに基づく現状把握
- ✓ ビジョンの策定、中長期の計画策定と目標設定
- ✓ ステークホルダーの巻き込み
- ✓ 推進体制、モニタリング体制

『若者・女性の流出問題に取り組む7万4000人が暮らす小さな行政の組織改革』 ～官民が手を取り合い、意識改革に取り組む知られざる豊岡市の変革の物語。～



若者・女性の流出が止まらない——その課題に真正面から向き合った兵庫県豊岡市。市長の気づきから始まった「ジェンダーギャップ解消戦略」は、職場・地域・家庭・学校など、まちぐるみの改革へと進化しました。本書は、政策立案から実行までのプロセスを、実際に豊岡とともに歩んだ7人の実践的ドキュメントです。根深い性別役割意識や制度の壁にどう挑み、どのように共感と当事者意識を広げていったのか。自治体改革や人材戦略のヒントが詰まった一冊。

【目次】

- オリエンテーション 問題提起——女性が「地方を離れる」決断をする時
- 第1章 行政経営戦略——なぜ、ジェンダーギャップ解消が必須なのか
- 第2章 戦略の策定——「魅力ある企業」が増えれば、「地方暮らし」も楽しい
- 第3章 変化の予兆——まずは「職員たちの働き方」から
- 第4章 戦略の実践——「まちの将来像」を地域で考える
- 第5章 地域との対話——「教育現場」「行政」の連携で価値観を変える
- 第6章 創生の処方箋——「地域の変革」に必要な5つの考え方

地域の変革に必要な5つのステップ

～『若者・女性の流出問題に取り組む7万4000人が暮らす小さな行政の組織改革』第6章より～

STEP1

- ・ 現状の可視化

STEP2

- ・ 先進事例／先行事例の収集

STEP3

- ・ 当事者意識の醸成

STEP4

- ・ 持続力とネットワーク構築

STEP5

- ・ 発信戦略

STEP0

WHY? そもそも

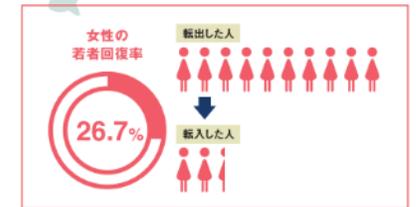
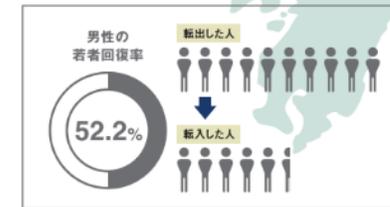
何のためにやるのか

ジェンダーギャップが引き起こす 4つの課題

① 若い女性が暮らす価値を感じていない

若者回復率の現状は、豊岡市が「暮らしの場」として若者に選ばれていないことを示しています。とりわけ、若い女性たちに選ばれていないのは、ジェンダーギャップの解消が進んでいないためだと考えられます。

進学等で転出した若者のうち、
女性が戻ってくるのは、
男性の約半分!!



出典: 総務省統計局「国勢調査」

② 社会的損失

社会的なさまざまな活動において、女性が女性であるというだけで補助的役割に甘んじ、あるいは能力にふさわしい役割がないとすると、社会にとって大きな損失と言えます。

③ 企業業績にもマイナス

働いている女性が、女性であるという理由だけで仕事に必要な能力を身につけることができず、また、能力を発揮できないとすると、企業業績にとっても大きなマイナス要素となります。加えて、就職先の選択肢として女性に選ばれないことは、ただでさえ縮小する採用候補者の母集団が2分の1に縮まることを意味します。

④ 公正さと命への共感に欠ける

市が行った調査では、働く女性たちが、仕事に意欲を持ちながらも、自らのキャリア形成を断念し、補助的役割に甘んじてきた状況が浮かび上がりました。同じく社会の構成員である仲間に、このような状況を強いるような社会のあり様は、公正さ(フェアネス)に欠けると言わざるを得ません。限られた命を互いに尊重するという豊岡市の「命への共感に満ちたまちづくり」の理念にも反しています。

STEP1

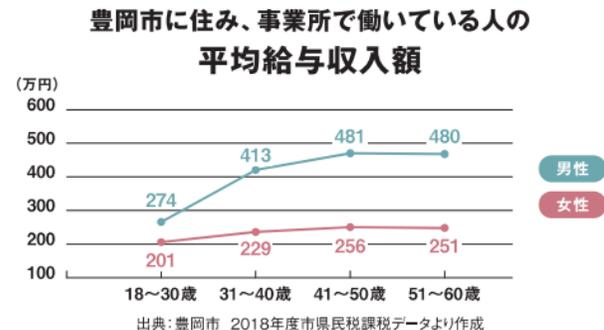
現状の可視化 定量・定性データで課題を捉える

- ・地域の男女賃金格差
- ・事業所の現状把握
 - 女性管理職比率
 - 育休取得状況(男女ともに)
 - 人事・評価制度の有無
- ・経営者の声
- ・若者・女性の声

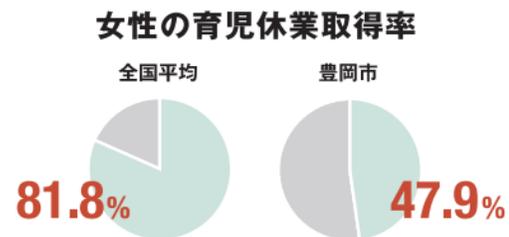
知っていますか？

豊岡市で働く女性の現状

給与格差は50代で約2倍！



育休取得率は、全国平均のたった6割！



女性の本音

- 働くことの意欲はあるが、
働きがいをもてない……
- 子育て中の**急なお休み**を
理解してくれないと働きにくさを感じる
- 今の会社では、結婚や出産を
迷ってしまう
- **夫が仕事ばかりで**
家事・育児の時間を取れない
- 産休、育休、短時間勤務の
制度はあるが使いづらい
- 残業が多く、
このままでは**続ける自信がない**

STEP 2

先進事例・先行事例 の収集

マネをしない、
ナレッジを抽出し持ち帰る

先進事例を視察し、まねをするのではなく、
ナレッジを抽出し、地域の実情に合わせた
政策、施策立案を



気仙沼市
豊岡市を視察後、自地域の課題にあわせて
地域の経営者とともにワークショップを開催

STEP 3

当事者意識の醸成

Will を引き出し、共感を育む

地域の事業所や市民を巻き込む

誰を巻き込むか？

ワークイノベーション戦略 6つのステップ

市は、ワークイノベーション実現に向けて、各事業所が自ら考えて実行することを支援していきます。

- 1 経営者の認識向上**
商工団体、業界団体等での説明、経営者との対話等
- 2 経営者の意識改革**
従業員アンケート支援、ワークショップ、事例共有会開催等
- 3 人事担当者の意識改革、改善手法検討**
ワークショップ、事例共有会開催等
- 4 管理職、従業員の意識・行動改革**
ワークショップ開催等
- 5 女性従業員のキャリア形成支援**
ワークショップ開催等
- 6 先進事業所の可視化と他事業所等への波及**
表彰制度創設（審査、表彰）、事例発表等

経営者、人事担当者、
管理職、従業員……
ひとりひとりの
意識と行動の変革が
職場を変えます

ワークイノベーション 推進会議の取り組み

女性が働きたい職場・仕事への変革に積極的に取り組む16の市内事業所が「豊岡市ワークイノベーション推進会議」を設立しました。

2018年10月23日には設立総会が開催され、事業所の経営陣らが「会社のありたい姿、課題、現在の取り組み、これから取り組みたいこと」などを見つめ直し、共有しました。



すでに
始まっています！

「若い女性が豊岡市に帰ってこないのは、企業が女性に期待してこなかったからではないか」
この言葉が印象に残っています。
このままでは都市部との格差はますます開き、若い女性は帰ってこなくなります。
女性にとって働きがいがあり、働きやすい職場・仕事を提供することはわれわれ企業の責務です、企業価値を高めることに結びつくと思います。

一緒に
職場の変革を
進めましょう！

豊岡市ワークイノベーション
推進会議会長 岡本慎二



【事例）豊岡市 ワークイノベーション推進会議 ブリッジメンバー（若手経営者・従業員）が牽引 ～若手リーダーの自発的な活動を支援～



STEP4

持続力と ネットワーク構築

行政職場から率先垂範 SMARTな目標設定/推進体制構築

豊岡市のキャリアデザインアクションプランパンフレットより

ジェンダーギャップ解消

性別役割分業意識の解消に向け、無意識バイアスの存在の理解を促します。他部門の職員一人ひとりが、ありたい姿に向かえるようになります。

10 無意識バイアスの存在の理解を進める
無意識バイアスが自分自身にあることを理解し、多様な人材のマネジメントに活かしています。

11 女性のリーダーシップ研修でネットワークづくり
女性職員に多く求められる「男性的なスキル」を習得し、今まで持っていたスキルもいかして、より自信を持ってリーダーシップを身につけるための研修です。研修を通して、正しく活躍できる女性のネットワークを生み出します。

12 男性職員の積極的な家庭参画を支援 男性の育児休業取得も促進
男性職員の家庭参画を促して、家庭と職場におけるジェンダーギャップの解消につなげます。キャリアサポート(CS)シートで育児休業の予定を事前に申告することで、上司と職場での理解と配慮を進め、休暇を取りやすくします。

豊岡市が目指した「男性育児休業取得率100%」を達成！！

豊岡市役所
キャリアデザイン後期
アクションプラン
2023年～2027年

働きやすさと
働きたい姿
感じられる組織へ

ありたい姿に気づく

自らのキャリア形成に取り組む！

管理職が部下のキャリア形成を応援！

ジェンダーギャップ解消と多様性の価値を理解！

女性間のお互いへの理解促進へ

男性の育児休業取得を促進

キャリアサポート(CS)シートの活用

休職取得の促進

学び直し

豊岡市が目標とした「男性育児休業取得率100%」を達成！！

豊岡市役所 人事部 外部連絡：0790-23-1320 Email:jinji@city.toyooka.lg.jp

キャリア形成

上司と部下のコミュニケーションの質を高めることで、独自のキャリア形成や進歩を支援します。

1 キャリアサポート(CS)シートが変わります！ありたい姿を明確に

人事情報システム活用により管理がしやすくなります

1. キャリアデザインについて
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！

2. ライフプランについて
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！

3. 上司の役割メッセージ
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！
ありたい姿(キャリア)を明確にしたい！

ありたい姿、身につけたいスキルなどのキャリアイメージや、家族のイベントや休職取得計画を上司と共有。

2 キャリアデザイン研修の取り組みで、めざすゴールを共有
キャリアデザインを単に教養や知識の習得を促すのではなく、一人ひとりが意識すべき役割に気づくことが目的です。

Schedule
研修の記入
キャリアサポート(CS)シートをもとに上司と相談
→定期面談・家庭内面談・研修参加
→研修参加
→研修参加

研修後
進捗報告
→研修参加
→研修参加
→研修参加

研修後
検証
1年間の成果と次年度の目標設定

3 管理職のマネジメント力を磨く研修を実施
部下のキャリア支援を行うために、管理職のジェンダーバイアスの影響、部下との対話の態度と質を高めるための向上、部下のありたい姿を聞き出すためのコーチングスキルを研修で学びます。

4 メンターがフォロー
市内でメンターを養成し、部下の管理職情報フォロー/アドバイスします。

5 アンケートでリアルな声をフィードバック
キャリアデザインアクションプランの効果を高めるために、年一度、職員の実感調査を実施します。

6 若手職員のスキルアップをめざす実践力強化研修
「ありたい姿」に向けて不足しているスキルを身につけるための実践力強化研修で、継続的な学習を促し、自ら課題を発見し、解決策を打ち出して実践する力を養います。

7 働きやすい職場風土の実現(ワークライフバランス)
以下の3点を重点的に取り組みます。
①部下のありたい姿を把握して成長を促進する管理職の育成
②時間外勤務を減らすための業務改善の推進
③休職・休業が取りやすい環境づくり

8 ツールの導入で効率UP!
ITツールを導入することで、効率を高めるとともに業務の軽減を促し、業務の向上を図ります。たとえば、リモート会議の活用、電子化、ペーパーレス化、記録のフォーマット化など。

9 休職取得の促進
キャリアサポート(CS)シートを活用し、上司と部下で、休職取得に向けた相談を実施し、休職取得のハードルを下げ、休職取得を促します。

豊岡市役所 キャリアデザイン後期 アクションプラン 2023年～2027年

働きやすさと
働きたい姿
感じられる組織へ

ありたい姿に気づく

自らのキャリア形成に取り組む！

管理職が部下のキャリア形成を応援！

ジェンダーギャップ解消と多様性の価値を理解！

女性間のお互いへの理解促進へ

キャリアサポート(CS)シートの活用

休職取得の促進

学び直し

男性の育児休業取得を促進

4 研修
実践力強化研修

5 研修
実践力強化研修

6 研修
実践力強化研修

7 研修
実践力強化研修

8 研修
実践力強化研修

9 研修
実践力強化研修

【ポイント】目標設定はSMART※に

※Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound

例:「若者・女性に選ばれている状態」

【就業・キャリアの観点】

Specific:女性管理職比率

Measurable:%で測定

Achievable:現状+上昇率

Relevant:若者・女性に魅力ある職場づくり

Time-bound:年度末

👉 例:「2030年度までに、女性管理職比率を25%に引き上げる」

【参画・声の反映の観点】

Specific:政策形成への女性・若者参画率

Measurable:協議会等での割合

Achievable:段階的目標

Relevant:選ばれるまちの意思決定

Time-bound:3年以内

👉 例:「2028年度までに、市の主要協議会で若者・女性委員比率を40%以上にする」

【ポイント】取り組みを推進するための体制構築

●推進体制のあり方の例

- 専門部署設置
- 庁内横断プロジェクトチーム
- 経営者会議
- 市民会議

★留意点

- ①地域のキーマンを巻き込む
- ②市民を巻き込む
- ③多様なメンバーで構成する

性別、年齢、セクター、地域…特に男女は50:50に

【取り組み事例】兵庫県豊岡市

- ①専門部署の設置
- ②経営者による推進会議設置
- ③ジェンダーギャップ解消庁内推進委員会設置
市役所内に庁内委員を任命
各部署における関連施策の推進を行う
- ④ジェンダーギャップ解消戦略会議設置
市民委員を任命
取り組みへの意見、モニタリングを行う

豊岡市 資料より

豊岡市のジェンダーギャップの解消に向けた取り組み



9 取組の推進・進行管理

(1) 豊岡市ジェンダーギャップ解消庁内推進委員会 (庁内連携)

※豊岡市多様性推進・ジェンダーギャップ対策庁内検討委員会 (2024～)

ジェンダー視点の主流化に向け、
「豊岡市ジェンダーギャップ解消庁内推進委員会」始動！！

1 委員

市職員 14人
(男性7人・女性7人)
課長補佐級、係長級、
主任級の職員で構成



2 アドバイザー

大崎麻子氏

3 所掌事務

- (1) ジェンダーギャップ解消戦略の進行管理
- (2) ジェンダーギャップ解消戦略の推進に必要な調査及び研究
- (3) 第4次豊岡市男女共同参画プランの進行管理

(2) 豊岡市ジェンダーギャップ解消戦略会議 (市民委員)

※豊岡市多様性推進・ジェンダーギャップ対策検討委員会 (2024～)

市民委員:10人(男性5人、女性5人)

任期:2年

顧問:目黒依子氏(上智大学名誉教授)

アドバイザー:大崎麻子氏(Gender Action Platform理事)



合同会議 (ワークショップ)

STEP 5

発信戦略 メディアと連携する



県内外400人に
意識調査！給与・
働き方・価値観の
ギャップ浮き彫り

「戻りたい」37% どう迎える？ 岡山の若者流出 3つの本音

「戻りたい」37% どう迎える？
岡山の若者流出 3つの本音

ずっと岡山は好きだけど...

キャリアアップももな(29)

【本音】キャリアアップがしたいが、岡山でできる仕事が少ない。スキルアップの機会が少なく、成長が感じられない。転職先を探しているが、岡山で求職できる職種が限られている。

【企業へのメッセージ】岡山でキャリアアップできるような仕事や研修プログラムを提供してほしい。また、転職先を探している若者に、岡山で働くメリットを積極的に伝えてほしい。

岡山での暮らしはいいけど...

マイホームはるお(34)

【本音】岡山での生活は好きだが、マイホームが買えない。収入が足りない、貯蓄が足りない、金利が高すぎる。転職先を探しているが、岡山で求職できる職種が限られている。

【企業へのメッセージ】岡山でマイホームが買えるような収入アップの機会や、住宅手当などの福利厚生を提供してほしい。また、転職先を探している若者に、岡山で働くメリットを積極的に伝えてほしい。

岡山での暮らしはいいけど...

いつかUターン瀬戸夫妻

【本音】岡山での生活は好きだが、将来は瀬戸へUターンしたい。岡山で働くことで、瀬戸へのUターン資金を貯蓄したい。転職先を探しているが、岡山で求職できる職種が限られている。

【企業へのメッセージ】岡山でUターン資金を貯蓄できるような収入アップの機会や、Uターン支援などの福利厚生を提供してほしい。また、転職先を探している若者に、岡山で働くメリットを積極的に伝えてほしい。

3タイプの人物像から見える岡山の課題と可能性

「女性や若者に選ばれる岡山に」わたしたちは 岡山たいようプロジェクトを応援しています。

ArTech Xing

RSK 山陽放送

ウェブハウス

エヴァホール

MaA Capital Partners

大和リース

大和証券

玉島信用金庫

ちゅうぎんFG

中国銀行

中国建設株式会社

OEC

OHK 岡山放送

OG Wellness

大木組 OHMOTO

おがゆほ使用量庫

福岡信用組合

中興工

ペリテック

TENMAYA

東京海上日動

HANEDA CO.

山陽ヤナセ

CAREER PLANNING

廣栄堂

KOHNAN

TO/CO

トマト銀行

NAKASHIMA

Nagase Viita

nakatani

KOUNE CORPORATION

山陽ヤナセ

KOHNAN

TO/CO

トマト銀行

NAKASHIMA

Nagase Viita

nakatani

FUJIWARA

丸五ホールディングス

MS&A

三井住友海上

三菱東京UFJ銀行

明治安田

LINES

山陽新聞「たいようプロジェクト」

番外編

外部人材の巻き込み 信頼とコミュニケーション

- ▶ 対等な関係性
- ▶ 民間ビジネスのメカニズム
- ▶ 円滑なコミュニケーション

(参考)ジョン・P・コッター「変革の8段階のプロセス」

1. 危機感を高める
2. 変革推進チームを結成する
3. ビジョンを策定する
4. ビジョンを伝達する
5. 従業員に行動を促す
6. 短期的成果を上げる
7. 改善成果を定着させ、更なる変革を推進する
8. 新しいアプローチを定着させる