

# パネルディスカッション

◇日詰氏 なぜダイバーシティ経営を導入したか。その背景に何があったのか聞かせてください。

▽顧客ニーズにこたえる

◇大川原氏 今年で創業90年を迎える乾燥装置メーカーです。既定の装置はなくすべてカスタムメイドのオリジナル商品でオーダーに応じた装置の設計、製造、納入、メンテナンスを行っている。装置は一品一葉なので顧客のニーズ



大川原氏

にこたえなくてはならない。そのためにはきめ細かなサービスが必要で、ダイバーシティという形で多様な人材の採用を始めた。

ダイバーシティだから女

性、ダイバーシティだから外国人というわけではないが、2007年から女性を総合職として採用を始めた。現在は20人弱います。私どものような産業機械メーカーは男性オンリーの業界だが、女性オペレーターが増えてきたとか、女性をターゲットにした様々な商品が活発に出始めたのが07年少し前ぐらいだった。女性の機転を生かしたきめ細やかなサービスが必要になってくるという考えが採用の背景にあった。

外国人採用もほぼ同時期に始めた。当社の装置はかゆい所にも手が届くようにと創業からずっと日本国内を主なマーケットにしてきた。しかし、国内の人口減で市場環境が大きく変化する中で日本だけを見ていてはシリ貧ではないが、長期目線で市場を見た場合、危険ではないかと考えて海外にシフト転換した。

国内の営業人員は充足して

## イノベーション生み出す環境

いたが、それでは海外の市場観をつかむことは難しい。そういう危機感もあり外国人採用に踏み切った。

このように女性と外国人の採用と活躍の場を推し進めながらイノベーションが生まれる環境づくりに取り組んでいる。

▽働きがい、生きがいの場

◇鈴木氏 浜松で農業をしています。私が13代目で13年前に法人化した。今は農場で80人が働いている。特徴はたくさん働いているということ。日本で80人が働く農業現場はそれほど多くはない。

一番の高齢者は80歳、一番下は中学3年。男女比は5対5、このうち24人が障害者です。いろいろな人たちが働けるというのがコンセプトで自然とではなく意識的こうした農園をつくりたかった。祖母が亡くなったのは93歳。ということはこれからは農業をして働けば90歳、100歳まで生きられるかもしれない。農業という産業をいろんな人に働きがい、生きがいをもたらす場所になりたい。まだまだ完

### ●パネリスト

大川原綾乃氏 大川原製作所  
営業本部副本部長  
鈴木 厚志氏 京丸園代表取締役  
石倉 洋子氏 一橋大学名誉教授

### ●コーディネーター

日詰 一幸氏 静岡大学人文社会科学部  
学部長 (当懇話会研究部会長)

成形ではないが、私が描く夢です。

このような考えを持つ背景に障害を持つ子供との出会いがあった。農業は規模を拡大していくと労働力がほしくなる。働き手を募集したが、訪れるのは高齢者と障害者だけだった。それまでは障害を持つ人は農作業ができないと思

い、すべて断っていた。障害を持つ子供はだいたいお母さんが連れてくる。

ある日、障害を持つ子供のお母さんが子供と来て息子を働かせてほしいと言うのです。

無理ですと断ったら私も一緒に働くから働かせてほしいと言うのです。私はやっぱり無理ですよと言いました。するとお母さんはお給料はいりませんからお願いますと言いました。

お母さんはこの世に無駄な人は一人もないということを知った。そして息子も何か役割があるから生まれてきたと言いました。この親子はいろんな企業で断られていた。

人間はお金を稼ぐために働き、その報酬として給料をもらう。でもお母さんは給料は



鈴木氏

いらぬから働かせてほしいと。人に役立ちその対価として給料をいただきたい。その言葉に私は恥ずかしさを覚えました。そして働くことの意味を真剣に考えた。彼らと付

き合うと何か素晴らしいものを教えてもらえるのではと純粋に思った。

障害を持つ人が農業の現場に入る不安もあったが、ともかくやってみようと思った。やってみると従業員が障害者をよくサポートしてくれた。

それによって職場の雰囲気もよくなった。機械化が遅れている農業は現場の雰囲気がいと作業効率上がる。これはいいと感じた。障害を持つ人たちに現場に来てもらえたら今よりもっと個人的な経営ができ、もっと面白い農業ができると思った。それから1年に1人ずつ採用して24人になった。

▽大切な経験と実行力

◇石倉氏 成功している企業の話の聞くとすごく当たり前と思うが、やろうと思っても一歩をなかなか踏み出せない経営者や企業が多い。企業はイノベーションが生まれる環境づくりが大切だということに改めて感じた。そして誰にも役割があり存在価値がある。二人にはまずやってみようという強い気持ちがあった。地

## よくマッチング、農業と福祉



石倉氏

に足がついたことを実践している。実行する、経験すること、知るとは本当に大切なことだと思ふ。

◇日詰氏 女性や外国人の力を活用し企業経営を進めていく中で課題や問題をどのように克服しましたか。

▽経営戦略として考える

◇鈴木氏 福祉的に熱い人かと言われるとそうではない。私どもはボランティア団体ではない。企業です。簡単に言うとうと、彼らと組むと利益を出せる、もうかるといふヒントを得た。これからの経営戦略の一環として考えた。

ダイバーシティや障害者雇用は一つの企業が利益を出すための戦略、そうした位置付けができたなら企業は必死にやると思ふ。でも法定雇用率を達成しろとか福祉のためと

か言われると、それで利益を出せるのか、会社に負荷が掛かるのでないかと考えると引いてしまう。

ユニバーサル農業を実践してみても農業と福祉はすごくマッチングしていると思った。ユニバーサル農業についているんな農家に話したが、福祉には興味がないとよく言われた。でも経営が強くなる、もうかるといふと聞く耳を持つてくれる。農福連携といわれるが、ユニバーサル農業に福祉予算を使うことは反対。なぜなら税金だから。農業という産業の中で福祉を考えたい。農業に福祉を取り入れることで農業をより強くしていくという観点でこれからも発信していく。

▽海外の商習慣わかる人材

◇大川原氏 経営者なら女性にしろ、外国人にしろ受け入れ態勢がしっかりできているかなどを考え、躊躇してしまいかもしれないが、産業や時代の流れは待ったなしだ。私どもはともかくやってみようと思った。

これまで外国人の採用には



苦勞してきた。2003年に中国に製造子会社を立ち上げ、中国人二人を採用した。中国で頑張っただけでほしいと考えた。今二人は総経理、副総経理の立場になっている。従業員は全員が中国人。文化や習慣、価値観の違いもあり、日本人がいるより中国人同士の方がコミュニケーションがよくとられて意識の統率が図られている。紆余曲折はあったが、現地の業績は伸びている。

しかし、その後の採用は続かなかつた。米国やヨーロッパ、東南アジアといった海外マーケットへの進出を考えたとき、海外の商習慣がわかる人の採用が必要だった。そこで業界知識を持つ人限定で外国人採用を考えたが、全く集まらず海外進出のロードマップを描くことができなかつた。ニッチな業界なので業界経験にこだわったが、その条件をやめて条件を海外の商習慣がわかる人にと門戸を広げたら採用につながった。

日本人でも戦力に育つまで10年は掛かる。乗り越えることはたくさんあるが、これからも身の丈に合った採用を続けていく。

◇日詰氏 ダイバーシティが経営にもたらす利点は何ですか。

### ▽戦力と利益もたらず

◇大川原氏 会社の戦力となり利益を生み出すこと。採用したことでもそれまで知り得なかつたネットワークや相手にされなかつた超大手企業からオーダーがきたとか目に見える実績として成果が現れている。一方でとにかくやってみ

## 健康創造産業面白いアイデア

ようと始めたことで従業員の働く環境に目を向けていなくなったことに気づかされた。やってみよう後の社内慣らしが大変で、そのために今、より良いダイバーシティ経営に向けて社内プロジェクトチームをつくっている。

多様な価値観や会社のビジョン、考え方などを全員で共有することをプロジェクトの中で進めている。チームの座談会でダイバーシティを進める上で何が課題かを洗い出したが、残念ながらダイバーシティによって会社が何を描きたいのか、どんな夢を持っているのか見えないという話を聞かされた。それを今懸命に描いて考え方や意識の統一を図っている。

どうして同じ考え、意識を持たせるのかという点、社員たちの根源にある価値観をそろえないとダイバーシティを業績に結び付けることは難しいと考えるからだ。同じ価値観をベースにしてアイデアを出し合い、コミュニケーションを通して新しい事業を創出する。当初はダイバーシティ

にそれほど関心がない役員もいたが、今は役員も一緒に নিয়েダイバーシティに取り組んでいる。新たな価値や新規事業の創出は利益、売り上げだけでなく強い企業体にする。

### ▽厳しい法律や医療の壁

◇鈴木氏 日本の農業人口は減り、遊休農地がどんどん増えている。これが日本の農業の現実。なぜか、私は農家の長男など閉ざされた人しか農業に参入できなかったからだと思う。私はいろんな人たちに手伝ってもらえる農業に取り組んできた。もちろん無理なくですが、身体のリハビリテーションと農業を組み合わせる事ができたら素晴らしいと思う。農業は大切な食料を作る産業と思っていたが、もしかすると次の時代はリハビリができるようになったらどうでしょう。

そうなるとう農業現場が医療現場になるかもしれない。病院などにリハビリに行くとお金を払うが、障害者は農園で働きながらリハビリができ給料ももらえる。農業現場を提供した農家は医療収入をもら

えるかもしれない。農業の役割が食料生産にとどまらず健康サポート産業になる。

目指しているのは健康創造産業。農業は食べ物を生産して人々を健康にする。同時に多様な人が農業現場で働き、健康や生きがい、やりがいを感じてもらえる。そんな職場を農業だったらできるかもしれない。そんな夢を持った。将来、農業という言葉がなくなっても構わない。テクノロジではないが、人々の健康を農業で応援できるというユニバーサル農業の発展形が見えてきた。しかし、それには医療、法律の壁など多くのハードルがある。1人の力では到底できない。そうした時に協力してくれる人が出てきてほしいと期待している。

◇日誌氏 将来、農業現場が医療現場になり健康創造産業の可能性も。これこそ第4次産業革命の一端を担う考えだと思います。

▽素晴らしい価値観の共有  
◇石倉氏 健康創造産業とはとても面白いアイデアだ。リハビリだけでなく、週末の土

いじりとかいろんなことが考えられる。また効率化だけでなく、価値観を共有し根源の考え方を統一し、それが企業を強くするという考えも素晴らしい。

◇日誌氏 企業がダイバーシティを始めるにはどう取り組みればいいですか。

▽ビジネスとして考える

◇鈴木氏 今の若い人たちは給料だけでは動かない。社会貢献とか平和、住みやすさ、暮らしやすさを大切にしていくように思える。ユニバーサル農業にも関心を持ってくれると思う。私は今にして障害を持つ人たちと出会ったことでユニバーサル農業というキーワードをもらった。日本の人口は減っているが、

障害を持つ人は増えている。それをどう見るかだが、障害という枠組みをしなくてはいけない人が増えたのだと思う。それだけ生きにくい社会になっていくのだから。障害者という枠組みにはめないと社会の中で暮らすことができない。そう考えると、暮らし方や

## 困難ではないダイバーシティ

働き方をユニバーサルデザインにして一人でも多くの人に社会に出てもらうことが大事だ。

企業や経営者でビジネスを通して社会問題を解決することに魅力を感じている人は増えていると思う。

そうした企業、経営者と農業というフィールドでマッチングできればと思う。ぜひパートナーになりたい。

▽不安、迷いを払しょく

◇大川原氏 まずはやってみるといふこと。やろうと思ふと必ず社風に合わないとか、変なところで線引きしようとかマイナスイ見が出てくる。そうした意見や声をシャットダウンしてまずやってみることが大事だ。

そのために心がけたのがやっている取り組みを包み隠さず公開すること。そしてやっていると課題や問題も出てくるが、一つ一つ乗り越えていくと順応していく。最初はダイバーシティに否定的だった人たちも違和感がなくなる。女性だから無理、外国人だから無理、環境の変化が無理と

か、そうした不安、迷いを払しょくすることから始めたらしい。

▽より良い社会へ

◇石倉氏 お二人ともとても興味深い話だった。ダイバーシティは決まった概念のように見えるが実際はいろんなやり方がある。最終的な目標は多様な人材を活用してより良い社会、世界をつくること。そのためには企業や個人、行政もいろんなことができる。



日誌氏

◇日誌氏 基調講演、パネルディスカッションを通してダイバーシティは決して難しいものではないと感じた。やるという決意があれば難しいものがある。乗り越えることができる。乗り越えたときに見えてくる可能性は非常に大きなものであることを知ることができた。