

碧い風

きらめきの地域デザイン

あおいかぜ



特集

ダイバーシティ経営の実現



94

2018 November



ダイバーシティ経営の実現

視点

- 3 人材難時代の企業にイノベーションを起こすダイバーシティ経営 中央大学大学院戦略経営研究科ビジネススクール教授 佐藤 博樹
- 6 生産性向上で長時間労働を減らし、働きやすい環境を整備 株式会社キャリアプランニング(岡山市)
- 8 海外事業に目を向け積極的に外国人を雇用 株式会社メンテックワールド(広島県広島市)
- 10 子育て中女性の希望を叶える保育園併設のオフィスを開発 株式会社 peekaboo(広島市)
- 12 育成計画と長期休暇の導入で休みやすいサービス業に 流通株式会社(鳥取県倉吉市)

青い海と緑の山々に恵まれた中国地域に、地域づくりの風が吹き始めています。自分たちの大好きなこの街を少しでも良くし、子どもたちにしっかりと手渡したい。こんな気持ちで頑張っている人たちがいっぱいいます。「碧い風」は、そんなまちづくり人を結びながら、自分たちのまわりにある魅力を高め、きらめくような中国地域にしていく媒体にしていきたいと思っています。強くはないが、楽しい風。そんな風を、みなさんと一緒に巻き起こしたいと考えています。

碧い風

あおいかぜ

きらめきの地域デザイン

94

2018 November

contents

- 14 「地域に生きる企業家群像」 株式会社アデリー 代表取締役社長 小野 典子(山口県柳井市)
- 18 「キラリ輝く元気企業」 デザインで苦境を切り抜け、「世界の定番」を目指す株式会社マル二木工(広島市)
- 20 「夢紡人/ゆめつむぎびと」 西陣織の技術と経験を生かし、肌を潤すキビソ糸のタオルを開発した河野裕次さん(鳥取県浜田市)
- 23 「この名酒にこの一品」 特別純米酒 豊の秋雀と稲穂 松江おでん(鳥取県松江市)
- 24 「近現代芸術再発見」 伊谷賢蔵(鳥取市生まれ)「1902-1970」
- 26 「古典に学ぶ」 君主論 鳥根県立大学名誉教授 村井 洋
- 28 「山をあるく」 蒜山(鳥取県・岡山県)



ダイバーシティ経営の実現

視点

人材難時代の企業にイノベーションを起こすダイバーシティ経営

中央大学大学院戦略経営研究科(ビジネススクール) 教授

佐藤 博樹

ダイバーシティ経営の誤解

経済産業省の「新・ダイバーシティ経営企業100選」によると、ダイバーシティ経営とは「多様な人材を活かし、

その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義される。

近年、ダイバーシティ推進室を設置する企業が増え、多様な人材の活躍に

向けた取り組みが各地で始まっている。多様な人材というと、性別や国籍といった属性や、フルタイムか短時間かの勤務時間にとらわれ、多様な人材の配置が目的だと誤解してしまう人がいるが、最も大事なものは、「多様な価値観を持つ人が働き」なおかつ「その人たちが活躍していく仕組みを整備する」点である。

一見ダイバーシティ経営を推進している企業でも、この点を誤解している企業は少なくない。

例えば、あるメーカーで女性顧客の目線で商品を開発するために、プロジェクトリーダーを含め女性によるチームが結成されたとする。こうして開発された商品を発表する際、広報資料に「女性ならでは」という言葉をよく見かける。実はこれこそ、ダイバー

シティ経営の誤解の表れであり、女性を一樣にとらえている証でもある。

この商品は女性だから開発できたのではない。成功要因は、例えばそのプロジェクトリーダーがどのような経験や能力を持ち、どのようなメンバーをどうマネジメントしたかにあり、これらの要因が分からなければ、このプロジェクトをモデルにして展開できるはずもない。

多様な人材の活躍とうたっておきながら、人材の採用・確保のみが目的となり、女性や外国人の活躍に取り組んでいない企業は今も散見される。ダイバーシティ経営の真の理解には、まだいくつかの課題があるのが現状だ。

多様な人材が活躍する条件

多様な人材が活躍するには、大きく分けて三つの条件がある。

一つ目は、日本企業の当面の課題となっている働き方改革である。日本では、フルタイムで働き残業もできることが標準的な社員の働き方になっているが、多様な人材が活躍するには、介護や子育てと仕事の両立の課題があり、従来の働き方が難しい社員などにも責任ある仕事を任せられることが必要になる。

同時にこのためには、長時間労働を



生産性向上で長時間労働を減らし、働きやすい環境を整備

株式会社キャリアプランニング《岡山市》

総合人材サービスの株式会社キャリアプランニング（以下、キャプラ社）は、二〇一四（平成二十六）年ごろからダイバーシティ経営を推進してきた。業務の効率化、特例子会社への業務移管により、残業が減少し、女性が働きやすい環境が整備された。その効果もあつて業績も順調に伸びている。

業務拡大により長時間残業が深刻化

キャプラ社は百貨店の子会社として一九八六（昭和六十二）年に創業した。二〇〇〇年代に入ると派遣業の規制緩和によって、人材派遣の需要が拡大。



会議をうまく運営する「段取り力」を養うファシリテーション研修



育児中の従業員と復職後の従業員が交流する「ママ会」

リーマンショック後も事業は順調に成長し、二〇一〇（平成二十二）年ごろから従業員は多忙を極め、長時間残業が常態化していた。

さらに、約十年前から採用を開始した新卒採用社員が結婚や出産を迎え始めていた。当時の男女比率は三対七と女性が多く、産休・育休中社員の急増により、他の社員への負荷が増え始めていた。そうした中、同社では二〇一四年に「Revision」プロジェクトを設立。性別、

役職、雇用形態の異なるさまざまなメンバーが集まり、社内の問題を話し合った。一番の問題として挙げられたのは長時間残業で、このプロジェクトでの意見を基に、働き方改革を進めていくことになった。

さらに同年、特例子会社の株式会社キャプラ・ウィッシュ（以下、ウィッシュ社）が設立された。特例子会社は、事業主が障がい者を積極的かつ安定的に雇用するために設立する子会社で、一定の要件を満たす場合、その子会社に雇用される労働者を親会社に雇用されているとみなして雇用率を算定できる。二〇一七（平成二十九）年六月の時点で全国で四百六十四社が特例子会社として認定を受けた。民間企業における障がい者の法定雇用率は現在二・二％だが、二〇二二年四月には二・三％に上がる。

キャプラ社の従業員数自体は約二百六十名だが、登録する派遣スタッフ

の対応など事業部の状況も共有している。産休・育休が明けてすぐに即戦力として復帰できることも、生産性向上の一策となっている。

こうした取り組みが実効性を持って社内浸透したのは、友光弘社長の積極的な姿勢があったからだと小林氏は話す。

「社長自身がセミナーに参加し、全体会議や全社表彰式の中で働き方改革の必要性を何度も訴えたことで、現場のリーダーや従業員の意識が変わりました。ダイバーシティ経営の推進では、組織のトップがどういう意志を持ち、どう従業員に訴えていくかが、非常に重要だと思っています」

従業員の適性を見極め、業務を移管

一方、ウィッシュ社への業務移管は、最初からスムーズに進んでいたわけではなかった。

「私たちも障がい者の方の雇用慣れしておらず、どの業務を任せたらいいか、どうやって業務を移管したらいいのか分からない状態でした」

キャプラ社との融合を進めるため、二〇一四年の年末に派遣事業に精通した総務部社員をウィッシュ社に配属した。さらに翌年三月から



小林吹雪執行役員兼総務部長

う上でも、特例子会社の設立が望まれてきた。繁忙が続くキャプラ社の労務改善と、特例子会社設立の時期が重なったことで、キャプラ社からウィッシュ社への業務移管と働き方改革を同時に進める方針が固まった。

キャプラ社の働き方改革

Revisionから生まれた最初の施策が、全社一斉ノー残業デーの「ひと磨きの日」である。毎月十三日は早く帰宅し、空いた時間を自分磨きに使うという取り組みだ。

「初めは『仕事があるのに早く帰らないといけないのか』『業績が落ちたらどうするのか』と反発する声も上がりました。しかし、これは仕事をせざるを得るのではなく、生産性を上げて、仕事を済ませて帰る日だと訴えていくと、徐々に理解してもらえようになりました」と執行役員兼総務部長の小林吹雪氏は振り返る。

小林氏が両社を管轄するようになり、障がい者支援の経験者と一緒に、一人ひとりの得意な作業や適性を見ながら、どんな業務が向いているかを検討していった。まずはコピーの代行や発送作業から移管を始め、徐々に業務内容を追加。現在は、データ入力をメインに、名刺の校正や印刷も行っており、キャプラ社以外の企業からも委託されている。

管理職の時短勤務も目指す

働き方改革とウィッシュ社への業務移管により長時間残業が減ったキャプラ社では、二〇一六（平成二十八）年のモラルサーベイ（従業員意識調査）で満足度が大きく上昇した。さらに四期連続での増収増益も達成している。

現在は部の生産性を指標化するなど、人事評価制度の再設計にも着手している。管理職の時短勤務の制度化など、今後も働きやすい職場の仕組みづくりを進めていく予定だ。



従業員が集まる全社表彰式の場でも働き方改革の必要性が話し合われてきた



特例子会社のキャプラ・ウィッシュでは名刺やパンフレットなどを製作

「例えば、当社では新入社員を含む多くの従業員の生産性向上のため、キャプラ社ではタイムマネジメント研修やパソコン研修、会議を早く終わらせるためのファシリテーション研修などを社内ですら実施した。さらに社内報などで、残業をせずに良い営業成績を収める社員を取り上げ、工夫点を共有した。

さらに、ワークライフバランスに関するセミナーを管理職や従業員、取引先の企業に向けて開催した。働き方改革をわが事として捉えられなかった社員も、将来介護や病気などで時間の制約が生まれる可能性を認識し、意識が高まっていったという。

業務の効率化は、各事業部で検討されていた仕事を分業化したり、必要なシステム開発に投資したりと、負担を減らす方法を探っていた。

多くの従業員が雇用契約書を作成していますが、作成には法律の知識が必要で、負担の大きい仕事となっていました。そこで契約書作成専門の部署を立ち上げたところ、従業員への負荷軽減につながりました」

分業化は業務負担を減らすだけでなく、緊急時のバックアップ態勢の構築や育休・産休による欠員補充にも効果を発揮した。

現在は女性社員のうち十％が産休・育休を取得中、さらに十五％が時短勤務で、実に四分の一が休職または時短勤務となっている。しかし、「みんなその状況を当たり前のよう受け止めています」と従業員は口を揃える。

また、休職中の従業員と復職後の従業員で情報を共有するために「ママ会」を定期的に開催しているのも特徴だ。子育てに関する情報のほか、法改正へ

海外事業に目を向け 積極的に外国人を雇用

株式会社メンテックワールド 《広島県東広島市》

自動車工場等の生産設備のメンテナンスを主力事業とする株式会社メンテックワールドは、国籍・性別・学歴・年齢・新卒既卒などを問わない多様な「人財」を雇用。海外事業に目を向け、外国人の受け入れと雇用に力を入れている。

「社員は会社の『宝』」

メンテックワールドは、マツダ株式会社本社工場の生産設備のメンテナンス業務を行うため、小松健太郎氏（現相談役）が一九六五（昭和四十）年に

設立した東洋メンテナンス株式会社を前身とする。一九六九（昭和四十四）年に広島市に本社工場を建設してダクトなどのスパイラル鋼管の生産も開始した。一九八九（平成元）年には株式会社メンテックに商号変更。生産設備のメンテナンス業務

の経験と技術を生かして環境保全を含むトータルメンテナンスにも乗り出した。また、ダクトの生産・施工に加えて粉塵抑制装置の開発・製造・販売を行う

など、事業を大きく広げている。

二〇〇三（平成十五）年に七十歳となった健太郎氏は会長となり、妻の節子氏が社長に就任した。バブル崩壊後の長引く不況で売り上げは落ち込み、存続をかけた経営立て直しが新社長としての初仕事だったという。

「経営の経験は浅かったのですが、まずは社員がやりがいを持って働ける職場にしようと考えました。そして、この厳しい事態を乗り越えれば、今後どんな局面にも耐えられるとプラス思考で臨みました」と小松節子社長。

社員の団結力を強め、営業や技術担当を伴って粘り強いトップセールスを進めた結果、業績は次第に回復していった。工場拡張のため、広島市から東広島市に本社を移転して、事業拡大の基盤も整えた。社長就任六年目のことだ。

だが、そのタイミングでリーマン・ショックが起こった。同社も大きな影響を受けたが、小松社長はリストラを断り、おおうとは考えなかった。それどころ



小松節子社長



東広島市の本社・工場

か、倒産や廃業した周囲の企業に頼まれ、技術者などを迎え入れた。

「社員は会社の財産であり宝。だから誰一人失いたくなかった。事業が減っても労働時間を調整するワークシェアリングで凌ぎました」と話す。給与面では辛抱してもらったが、雇用は守った。同時に、その社員に合った職場で力を発揮してもらおう「適財適所」の人事も進めた。それが国籍・性別・学歴・年齢・新卒既卒などにとらわれない多様な人材を雇用する、同社のダイバーシティ経営につながっていった。

「広島から世界へ」が目標

多様な人材確保の中でも特に力を入れたのは、外国人の雇用である。地元大学の紹介を受けて外国人留学生をアルバイトなどで受け入れ、希望に

「女性社員の活躍の場を拡大」

同社では、障がい者や定年後のシニアの雇用にも積極的に取り組み、また、女性社員の活躍の場を広げているのも特徴だ。正社員百五十人のうち女性は二十一人で、女性の半数近くは副主任以上の管理職を務めている。

「以前は補助的な仕事が多かったが、私が社長になってからは本人のやる気と能力に応じて上のポストに登用しています。現在、女性の課長は二人、課長代理も女性三人が務めており、職場の活性化にもつながっています」と小松社長。

また、自らの乳がん発症と治療の経験を踏まえ、女性社員と男性社員配偶者を対象にした全額会社負担の乳がん検査とがん罹患時の見舞金制度を導入。広島県が進める県民総ぐるみの



メキシコの現地法人で働く従業員

シアに現地法人を設立してグローバル化に踏み出し、現地での雇用にも貢献している。

現在、広島本社では正社員として中国人七人とラトビア一人を採用しており、スペイン語が話せるラトビア人の女性社員はメキシコの現地法人でマネージャーとして活躍している。

また、小松社長は広島アセアン協会の副会長も務め、広島とASEAN諸国との交流に尽力している。同社の海外展開でもASEAN諸国に目を向け、来年のタイでの現地法人設立を進めるとともに、ベトナムからの十人の技能実習生の受け入れを予定している。

応じて正社員として採用している。職場では、配属部門内でコミュニケーションを図って言葉や習慣の違いのために指示・確認事項等をさまざまな外国語に翻訳した「言葉集」を作成し活用。要望があれば社員寮を提供するなど、生活面でも支援している。

「先代社長の時代にフィリピンでの合弁会社設立に関わり、同国からの技能実習生を受け入れました。それをさらに進め、積極的な外国人雇用につながったわけです。今後の海外展開に向けて、推進力になってもらうという思いもありました」と小松社長。



メキシコの現地法人でマネージャーを務めるアヴァナ・イネセさん（左）



メキシコの現地法人での従業員研修



「Teamがん対策ひろしま」登録企業としての活動が認められ県知事賞を受賞。中央は広島県がん検診啓発大使のデーモン閣下

がん対策「Teamがん対策ひろしま」の第一期登録企業として社員の受診率向上などに取り組み、二〇一五（平成二十七年）年に県から表彰された。

女性の働きやすい環境整備に向けては、内閣府が進める企業主導型保育施設を来年四月に開設することを目指している。

「地元企業とも連携し、地域の外国人の子どもの受け入れで国際性豊かな保育を進める計画」と小松社長。そして海外事業では、「現地法人で雇った社員を日本に呼んで技術を磨いても良かったり、日本で雇った外国人を現地法人へ派遣するなどして人事交流を図り、つながりを深めたい。また、発展の著しいASEAN諸国を中心に海外事業を展開し、当社だけでなくASEAN諸国の経済成長にも貢献したいと思います」と高い志と意欲をみせている。

子育て中女性の希望を叶える 保育園併設のオフィスを開設

株式会社 peekaboo ピーカブー 《広島市》

出産後の仕事復帰を目指す女性に、子どもを近くで見てもらいながら自由に働ける場所を提供している株式会社 peekaboo。現在、国の主導で進めている企業主導型保育施設のモデルとしても注目されている。

子育てと仕事の両立を目指す 企業主導型保育施設

二〇一七（平成二十九）年六月、企業主導型保育施設の「せせらぎ保育園」が広島市安佐南区に開園した。設置場



peekaboo社内にある「せせらぎ保育園」。月齢に合わせた成長別保育を取り入れている

所は、小村佳子社長が代表を務める peekaboo のオフィス内。同社では、女性たちが子どもを連れて出社し、施設内の保育園に預け、壁を隔てた隣のオフィスで約五〜七時間仕事をする。オフィスで働く女性も、保育園で働く



保育スペースとオフィススペースの間に設けたマジックミラーで、母親たちは子どもたちの様子を見ることが出来る

る企業主導型保育事業の存在を知った。この制度を使えば、新規事業で雇用する女性だけでなく、美容サロンの従業員も子どもを預けられることを知り、CREATIVE LABとして企業主導型保育事業に申請したところ、採択された。その後保育事業運営の委託先として、二〇一七年一月に peekaboo を設立し、小村社長が代表に就任した。

保育園運営の難しさを実感

採択により、施設整備や備品購入、運営の費用に助成金を充てることで、開園に向け良いスタートが切れた。その一方で苦労したのは保育園の運営だったと小村社長は話す。

「求人が集まった保育士さんたちは託児所をイメージしていたようですが、実際は保育園なので、イメージのミスマッチが起きてしまいました」

企業主導型保育事業自体が始まった

ばかりで、運営や設置の基準の変更にも振り回された。オフィス側で新規雇用する度に、保育園を利用する子どもは増える。それにより、段階的に保育時間を延ばしていく「慣らし保育」が年中続き、臨機応変な対応が常に求められる環境に保育士たちはストレスを抱えるようになっていた。企業主導型保育事業で定められた職員数の配置基準等は満たしていても、現場の不満はなかなか解消せず、事業制度と現場の板挟みになっていた小村社長は、別企業への委託も考え始めていた。

転機となったのは、認可保育園で園長を務めてきたベテラン保育士との出会いだ。子どもの個性を大切にすると、園長に就任すると、これまで培ってきた経験から一人の保育士が見るべき人数や子どもへの寄り添い方を明確化し、保育園の方針を定めていった。

「保育園は、基準を満たし、保育士資格を集めれば運営できるものではなく、保育に対する確固たる理念が何よりも大切だと気づきました」その園長からバトンを引き継ぎ、現在は小村社長が保育園の園長も務めている。

「一度はあきらめかけた保育事業部を今一度自分が中心となって運営していく中で、幼児教育の勉強を通じ、『非



保育園を併設したpeekaboo本社の外観。親会社が運営する美容サロンも隣接する

保育士も同社の従業員で、従業員は月四千五百円でこの保育園を利用できる。保育園の事業者は広島市内で美容サロンを運営する株式会社 CREATIVE LABであり、小村社長の夫が社長を務めている。peekabooは、そのグループ会社で、保育園の運営を委託されている。企業主導型保育事業は、多様な就業形態に対応する保育サービスの拡大、保育所持機児童の解消のため、二〇一七年度から国が実施する仕事・子育て両立支援事業である。認可された企業は、市区町村による計画とは別枠で保育園が整備でき、運営は自社だけでなく保育事業者に委託することもできる。さらに、条件を満たせば、従業員以外の地域の子どもが利用できる定員枠も設けられるのが特徴だ。

peekabooは広島市内でもう一カ所保育園を運営しており、現在の登録数は両園合計で約百名、毎日約七十名の子どもが来園している。

認知能力』という言葉に出会いました。今はこの非認知能力を育み、未来ある子どもたちが自立して育つような環境や育成計画の構築に力を入れています。この力を育むことに着目している園は日本ではまだ少ないことが分かったので、peekabooに通っていたお子さんのためにも、また『peekabooの保育園に預けたいからこの会社で働きたい』と思ってもらえるように、さらに良い環境をつくりたいと考えています」

事業を拡大し、 キャリアパスの充実を図る

出産を機に退職する女性は年間二十万人に上り、経済損失は名目国内総生産ベースで二兆円になるという試算もある（株式会社第一生命経済研究所調べ、二〇一八年八月発表。こうした中、女性の就業を支援する同社の事業が評価され、小村社長は二〇一八年第一回中国地域女性ビジネスプランコンテスト SOERU のファイナリストに選出された。

現在、力を入れているのが、自社運営のウェブサイトの。美容サロン設立者向けと、広島の子育てママ向けのウェブサイトを立ち上げ、今年から広告営業も本格化させる。利益率の高い事業が成長すれば、会社の規模が拡大

出産を機に、子どもを預けて 働けるオフィスを構想

小村社長が、この事業スキームを本格的に考えるようになったのは、出産がきっかけだった。当時、別の会社で情報誌の営業を担当していた小村社長は出産後、夫や両親の協力を得ながら仕事に復帰したが、中耳炎を患いながら長男の世話や夜間の授乳に追われ、仕事と育児の両立に苦戦していた。

「周りが手厚くサポートしてくれる私ですらこんなに大変なのに、世の中の女性たちはどうやって働いているのだろうかと思ったのです。友人に聞くところからみんな働いていないんだよ」という答えがあり、「保育園付きのオフィスを作ったらいいのではないかな」と思い始めました」

企業内保育園自体は、CREATIVE LABで数年前から議論されていた。しかし、従業員数八十人の規模で保育施設を運営するのは採算が合わず、設置が見送られてきた。

そこで小村社長は、企業から委託を受けウェブサイトの文章を作成するウェブライティング等の新規事業で子育て中の女性を雇用し、その利益で保育園を運営する事業スキームを構想。市に相談したときに、国が開始す

し、雇用が増えるため、長く働く人のキャリアパスも描けるようになる。

「現在は、当社で仕事に復帰し、その後別の会社に就職する道と、当社でキャリアを積んでいく道がありますが、今後は後者をより多くの人に提供できるように会社として投資していきます」

男性に比べ、女性で管理職を目指す人は少ない傾向にあるが、「管理職は大変」というイメージを打ち消して、管理職でも家庭を優先できるモデルを示すことが大切だと小村社長は話す。

小村社長自身、代表として働きながら二児を育て、毎日夜七時には帰宅している。その後で仕事を再開することもあるが、家族の時間を常に優先させている。「女性で代表取締役というと、家庭を顧みずに働くイメージを持たれてしまっている。家庭と仕事は天秤にかけるものではなく、家庭は常に最優先であるべきだと思います。そうした思いを私自身が公言し、行動していくことで、管理職のイメージを変えていきたいと考えています」



小村佳子社長

※1 非認知能力…誠実さや忍耐力、コミュニケーション能力など、IQや学力テストで測れる認知能力以外の能力

育成計画と長期休暇の導入で 休みやすいサービス業に

流通株式会社
《鳥取県倉吉市》

地域密着サービス業を掲げる流通株式会社では、オールラウンドに対応できる社員の育成と、長期休暇の導入により仕事を引き継ぐ体制が強化され、休みやすい環境が生まれた。これにより、男性社員の育児休暇も増えている。

サービス業独自の勤務形態を 休める環境づくりでカバー

倉吉市に本社を構える流通は、一九七七（昭和五十二）年に現会長の



イベント事業ではお祭り等の企画立案から備品レンタル、設営、運営まで手掛ける。夏から秋にかけて繁忙期を迎える

江原實氏が創業した。自動車運送事業を中心に業績を伸ばし、倉吉に続き、鳥取、米子、松江にも店舗を開設。その後、バス・旅行業、イベント会場の運営・設営サポートのイベント事業、

ペットの葬式やハチの巣駆除サービスなどを行う暮らしサポート事業を立ち上げ、地域の困り事を解決する「地域密着サービス業」として業態を広げてきた。現在の従業員数は百三名で、そのうち正社員は六十一名を占めている。一般的にサービス業は休日

取りました。育児休暇は必要ないと男性自身を感じていても、女性に尋ねるとぜひ取ってほしいと言われるケースは多い。鳥取県は夫婦の共働きの率が高いため、特に二人目以降の子育てと仕事の両立は女性に大きな負担をかけます。男性の育児取得が当たり前になるよう、地域のモデルになりた

いと思っています」

会社の成長を従業員全員で考える

残業が多く、休めないというサービスのイメージを変えるため、休める体制づくりを最優先にしてきたが、会社として生き残るには業績を上げることも不可欠である。同社では、部署ご



流通のオフィスでは私語雑談を推奨。部屋の奥ではテレビ会議システムにより他店舗が映し出され、常に様子分かるようになっている



入社1年目の社員を対象に開催する社長塾。最終日には、役員や家族、次期新入社員の前でプレゼン

とに目標となる数字は与えつつも、トップダウンで指示を出すのではなく、現場の従業員が自発的に考えて、行動する文化の醸成に力を入れてきた。月次決算や年次決算の数字は、役員や管理職だけで



Jリーグのガイナレ鳥取の試合時にもイベント設営をサポート

出勤が多く、さらにバス・旅行事業やイベント事業が準主力事業の同社では、年間を通じて繁忙期と閑散期の業務量の差が激しくなる。従業員の中には、サービス業の特性を理解して入社したものの、育児や介護などを機に、辞めざるを得ない状況になる人もいた。

こうしたサービス業独特の勤務形態と働きやすさを両立させるため、二〇〇七（平成十九）年に代表取締役が就任した江原剛社長は、社員がオールラウンドプレーヤーとして成長する育成計画に力を入れてきた。

「新入社員は一つの業種のエキスパートを目指すのではなく、バスやトラックに乗れ、イベント設営もできるというように、当社の仕事全般に対応できるように育成しています。この育成計画により、業務をシェアしやすくなり、従業員が休みたいときに休める環境が少しずつ整備されてきました」

共有するのではなく、社内報を通じて従業員にも公開。賞与の原資となる項目を伝え、業績を上げ、賞与を増やすにはどうしたらいいかを、一人ひとりに考えてもらうようにしている。

また、成長支援制度と呼ばれる人事評価制度では、各従業員の成長が分かるように、「成長点数」をつけている。「同僚との比較ではなく、自分自身の成長を実感するための目盛りとして導入しています」と江原社長。休みを増やしても売り上げが落ちなかったのは、業績を落とさずに受注をどう調整するか等を従業員が考えてくれているからだと言います。

地域の多様性を反映した会社に

就職売り手市場といわれるこの数年、地方都市では採用難に悩む中小企業が 증가しているが、同社では大手の求人サービスを利用せずに毎年順調に人材が確保できている。中学生や高校生、特別支援学校生徒の職場体験のほか、大学生のインターンも定期的に受け入れ、自社や業界を知ってもらうため、地域企業紹介の場に江原社長自身が積極的に出向いている。

また、新入社員の教育では、入社1年目の社員を対象に社長塾を開いてい

育成計画に加え、連続休暇取得制度の「わくわくホリデー」も開始。二年目以降の社員と常勤役員は、毎年二週間連続の休暇を取ることが義務づけられている。新事業年度が始まる前に、各々が休暇時期の希望を出し、業務が滞らないように調整して年間のスケジュールの中に休暇予定を落とし込んでいく。社長を含めた全員が毎年必ず取得しており、制度が定着した。「わくわくホリデー取得中は会社への連絡を社員に禁じています。二週間と長めにしているのは、心置きなく休んでもらうのはもちろん、自分の仕事を同僚に引き継いだり、教える体制を作る目的もあります。小さい会社では、『この人にしかできない仕事』を作ってしまうがちですが、二週間も不在になると、さすがに仕事を引き継ぐようになりませぬ」

わくわくホリデーの導入で 男性社員の育児休暇が増加

わくわくホリデーの導入は、男性社員の育児休暇取得の増加にもつながった。サービス業では直前の変更も起こりやすく、四六時中気の抜けない状況になることもある。真面目な社員ほど自分の家族がおざりになる傾向があった。仕事へのモチベーションが高

る。この塾では、他業界で活躍する社長に講師を依頼し、生き方や働き方に関するセミナーを開催。課題を与え、年度末の最終回では、管理職や社員の家族、次年度の新入社員の前でプレゼンする機会を設けている。新入社員には、会社で役に立つスキルよりも、社会で役に立つスキルを身に付けてほしいと江原社長は考えている。

「こうした取り組みはダイバーシティ経営を目的に始めたというよりもサービス業のマイナスの部分打ち消して、みんなに気持ちよく働いてもらうために行ってきたことですが、地域に欠かせない会社になるには、地域の多様性や変化を反映した働き方や事業を推進することが大切だと思っています。女性の雇用や男性の育児休暇を増やし、中年やシニア層向けの転職支援サービス事業を立ち上げたのもその一つといえます。地域や社員から選ばれる会社としてこれからも努力していきたいと考えています」



江原剛社長



写真撮影：阿部 章仁

課題解決の積み重ねが自社の強みに

株式会社アデリー 代表取締役社長 小野典子 〈山口県柳井市〉

全国からU・I・ターン者が集まる会社に

JR柳井駅から車で北へ向かうと、傾斜地に立つ真っ白な建物が目に飛び込んできた。

ガラス戸を開け、らせん階段を上った先には、モダンなインテリアの明るい空間が広がる。一続きの広い社内は活気にあふれ、百名近い社員が生き生きとした表情で働いていた。二十代から四十代までの社員が多く、人口三万二千人のこの市で、若い人がこんなにも集まっていることに驚いた。

「最近ではU・I・ターン者が多く、東京や名古屋、京都から移住した社員もいますよ」と企業家は教えてくれた。アデリーの小野典子社長だ。

ボウリング大会の演出を機にギフト販売を事業化

アデリーの創業は、典子社長の父で現会長の悟氏^{さとし}が、柳井駅前に三坪の美術工芸品店を開いたことに始まる。悟氏は大手鉄鋼会社を退社後、仲間に誘われ、絵や彫刻の売買を始めた。創業年は一九七三（昭和四十八）年。長女の典子社長が生まれた年だ。

「子どもが生まれるタイミングで、売れる見込みのない商売を始めてしまったわ

けです。その後は家族が食べていけるように、表札を売ったり、うどん屋を開いたりと苦労したと聞きました」

一九七五（昭和五十）年には、駅前にギフト専門店を開店する。きっかけは、趣味のバンドだった。お祭りや飲食店で演奏しているうちに、地元のボウリング大会の演出を頼まれる。大会の景品を仕入れに、金物問屋などに入りするようになり、ギフト販売に興味を持ち始めた。もともと音楽やプロデュースが好きで、人を喜ばせることが得意だった悟氏は、この仕事が自分に向いていると思い、ギフト販売を本格的に始めることにした。

時代の波に乗り、ギフト販売は順調に成長した。二年後には株式会社アドを設立、郊外に大型店をオープンし、店舗数を増やしていった。

大阪で感じた小売業と卸売業の差

急速に店舗数を増やす悟氏の手腕は、ギフト業界でも一目置かれていた。そんな折、仕入先でもある大阪の大手ギフト通販会社から社外取締役にならないかと誘われた。

「すごい会社に行くんだ」。そう気構えて大阪に向かったが、実態は想像と違った。凄腕の社員が集まっていると思っ

たが、そうでもない。しかし売り上げは何百倍もの差がある。悟氏は小売業よりも卸売業の方が事業成長のスピードがはるかに速いことに気付いた。

柳井に戻り、早速卸売業を始めようと、一九九三（平成五）年に卸売業の事業部を設立。同年十一月には一千坪の土地を購入し、四百五十坪の本社兼物流センターを建設した。

「新しい事業をこれから始めようというときに、一千坪の土地を買って本社を建てようなんて、挑戦的な決断だったなと思います」

短大を卒業し、大阪のシステム会社で働いていた典子社長も、その後アドに入社した。

忙しくなる仕事と子育ての両立

入社してからの典子社長は、悟氏の陣頭指揮の下、営業担当として奮闘した。社内で制作したカタログを持って企業や店舗に売り込み、悟氏のつてもあって、一年目には大手自動車メーカーやインフラ企業の営業所のお中元・お歳暮を受注するようになった。その後も、口コミやつながりによって、取引先は増えていった。

同社で特筆されるのは、創業時からずっと増収し続けている点だ。このころも毎年一億円ずつ売り上げが増え、



真っ白な本社外観 写真撮影：竹重 満憲（山口県岩国市在住）

profile

小野 典子（おののりこ）

1973年山口県柳井市生まれ。山口短期大学卒業後、大阪のシステム会社に勤務し、1994年に前身の株式会社アドに入社。企画や管理、商品開発等に携わる。2012年に株式会社アデリーに社名変更。2013年に代表取締役社長に就任した。株式会社アデリーは従業員数240名、売上高53億円。

文：城市 奈那



「うまいもの」を作る人やその代わりにフォーカスしたグルメカタログ「うまし」
写真撮影：竹重 満憲



本社工場内のセットアップ室。仕入れた菓子を自社デザインの箱に詰め合わせる
写真提供：株式会社アデリー



本社1階では毎日ギフト商品を送送。ミスの少ない丁寧な作業が取引先から高い評価を受けている 写真撮影：竹重 満憲



アデリーの看板商品の一つ「アニマルドーナツ」
写真提供：株式会社アデリー



柳井市内にオープンした「ホシフルーツ」。旬の果物やオリジナルの菓子を販売し、カフェスペースではケーキやタルトを提供
写真提供：株式会社アデリー



フルーツ工房ではパティシエが商品を開発
写真提供：株式会社アデリー

常に忙しく、人手が足りなかった。「とにかく毎日注文への対応に追われて、新入社員や中間管理職を教育する余裕もありませんでした。しかし、仕事をすぐに任せるので、結果的に社員はとてまたくましく成長しています。すぐに経験を積めるのは中小企業の良さの一つではないでしょうか」

職場結婚した典子社長は、出産後、一か月目から子どもを保育園に預けて仕事に復帰した。三姉妹の長女で、父と一緒に働いてきた典子社長にとって、「社長」という役職は宿命だった。自分は仕事を辞めて、夫に社長になってもらおうと考えたこともあったが、仕事への思いは誰よりも強かった。

「子どもを育てながら、夫婦ともに夜遅くまで働くのはやはり大変で、三十代に入り、体が持たなくなっていました。その矢先に、長女が交通事故に遭い、三カ月入院することに。どうしようもなくなると、夫が仕事を辞め、専業主夫になりました。珍しいパターンかもしれませぬ」

個性あるカタログが会社の顔に

仕事に専念し始めた典子社長は、会社の管理部門から徐々に離れ、ギフトカタログの制作や菓子商品の仕入先の拡張に

のかと発見したのです」

この商品のヒットを機に、典子社長は「食の総合プロデュース」を思い描くようになる。そのために、生産部門を持たない形で、メーカー業に進出しようと考えた。

「私たちが大好きなお菓子の分野をもっと追求することができ、しかも自分たちで商品の値段を決められるのも魅力でした」
こうして開発したお菓子で、同社の

看板商品となったのが「アニマルドーナツ」だ。イチゴ味やバナナ味のカラフルなドーナツの真ん中に、うさぎやクマの顔をかたどったパーツがはめ込まれている。商品の企画は同社が担い、製造のみ外部の食品生産工場に委託する。こうした商品のプロデュースを始めたことで、現在では、航空会社や有名ホテルなどからも商品開発や商品販売の代行を依頼されるようになった。キャラクターやブランドロゴをあしらった商品の企画から製造、パッケージデザイン、梱包、納入まで一手に引き受けられるのが同社の強みだ。

「しかし、菓子を仕入れる場合、原価がわからないため、価格設定が難しかったのです。そこで、自社でカフェを持ち、製菓問屋から原材料を仕入れ、パティシエにケーキやお菓子を作ってもらって原価計算や商品開発ができるように

力を入れていく。二〇〇五（平成十七）年以降は、新鮮食材や無添加でヘルシーな食材を集めた「やさしいごちそう」、おいしいものを作り出す人にスポットを当てそのこだわりを紹介する「うまし」などの個性豊かなグルメカタログを発刊し、このカタログが同社の評価を高めていった。

冠婚葬祭の場でよく利用されるギフトカタログは、網羅的に商品が集まっている、個性が表れにくい。それに対して、同社のカタログは、写真やデザイン、商品ラインナップで人を引き付けるのはもちろん、さまざまなメーカーの焼き菓子だけを集めたカタログを作るなど、一冊ごとの個性を大切にしてきた。

「いつも新しいものを作っていきたいというプロデュース精神が、ずっと会社の文化として受け継がれているように思います。個性を出そうとすると、その分利益率は下がりますが、その時々努力が積み重なって、徐々に数字になって表れてきました」

カタログの評判を聞きつけ、百貨店や大手流通企業からもカタログ制作や商品化計画も受注するようになった。

さらに、二〇一〇（平成二十二年）、ある通信販売企業から、出産内祝い用のオリジナルギフトセットの開発を依頼される。この受注が、同社を新しい

しようと考えました」

そして、二〇一二（平成二十四）年にカフェ兼ショップの「ホシフルーツ」をオープンした。ここでは、中国地域の旬な果物や自社で開発した焼き菓子を販売するとともに、カフェを訪れたお客さまにギフト用果物を使ったケーキ等を提供する。その隣のフルーツ工房では、パティシエがレシピ開発にも励んでいる。

この年に社名を株式会社アデリーに変更し、新社屋を建設した。そして、メーカー業が軌道に乗った翌年の二〇一三（平成二十五）年には、父の悟氏から代表取締役社長の座を譲り受けた。

山口にいてからこそみんなが応援してくれる

カタログを通じて数万件の販売先を持つだけでなく、カタログ制作や物流、商品開発も手がけるアデリーのビジネスモデルは特異である。「だからライバルがない」と典子社長は話す。

「このモデルは最初から目指していたわけではなく、取引先や仕入先、お客さまからいただいた課題を解決していく上で、積み上がってきたビジネスモデルといえます」

メーカー業に進出後、受注数は急増した。この五年で売上高は一・五倍にな

ステージに導く契機になった。

メーカー業に進出

「最初は、すでにパッケージ化されたお菓子の缶やタオルセットを各メーカーから仕入れてギフトとして販売するのがかと思っていたのですが、そうではなく、当社でオリジナルのお菓子のセットアップ（詰め合わせ）を作っていました」といって依頼でした」

それまで出産内祝いは百貨店やギフト専門店が注文するケースが多かったが、出産後はなかなか出歩けないことから、病院で出産内祝い用のギフトカタログを渡すことが増えていた。通販業界が目をつけた成長分野の一つだ。このカタログに載せる、同社オリジナルの商品を開発・販売してほしいという依頼だった。

オリジナルの商品を作るにあたり、まずは仕入先となるローカルな菓子店を探した。卸売業にも意欲がある福岡の菓子店と展示会で出会い、契約を結んだ。この菓子店から焼き菓子を仕入れ、自社でデザインした箱に詰めてパッケージ化し、ギフト商品を作った。こうして提案したギフトが、毎日飛ぶように売れた。

「どうしてこんなに売れるんだろうと思うぐらい注文が入ってきました。同時に、こんなに面白い、良い商売があるり、二〇一八（平成三十）年二月期は五十三億円に達した。その半分は、メーカー業が占める。」

どうしてアデリーは受注数を増やし続けられるのか。理由の一つは、このビジネスモデル自体があると典子社長は分析する。

「企業にとって、商品開発の依頼先自体はいくつもありますが、商品の販売もしてくれるところはなかなかない。卸売業で築いた販売網も魅力の一つになっていると思います。ギフトカタログの世界では、当社よりも仕入れに強い企業はありますが、アデリーのカタログには強い個性があるため、その点を評価していただいているのではないでしょう」

もう一つの理由は、地方都市にあることだ。運賃を考えれば、山口を拠点にすることは不利な面が多い。だが、山口にいてからこそ、甲子園で戦う高校のように、地元が応援してくれていると感ずる。「慶事や弔事に関わるギフト販売は、熨斗や商品の取り間違えなどのミスが許されない仕事です。取引先からサービスを評価していただいているのは、地元で働くみんなのチーム力やその家族の応援があるからだと思っています。家族的な経営を含め、『人が真ん中』が当社の理念。地方の不利をエネルギーに変えるのが、アデリーらしいと思っています」

デザインで苦境を切り抜け、 世界の定番」を目指す株式会社マルニ木工

《広島市》

「HIROSHIMA」アームチェアが米国アップル社の新社屋に納品され、話題を集めた。バブル崩壊後、売り上げが大きく落ち込む中、高い技術力とデザインの融合により、新しい道を切り開いた。

「工芸の工業化」が出発点

広島市湯来町に本社を構えるマルニ木工は、木工芸が盛んな宮島で生まれ育った山中武夫氏が一九二八（昭和三年）に創業した。小さいころからデザインや芸術に強い興味を持った武夫氏は、ドイツの雑誌で木製家具を見て衝撃を受け、「日本の住宅文化のレベルをもっと上げたい」と家具製造の道を志した。

武夫氏がモットーとしていたのが「工芸の工業化」だ。最高の技術を用いた工芸的な美しさのある家具を、買求めるやすい価格で提供する――。戦後はダイニングチェアなどを製造し、次第に古典的な装飾様式の「クラシック家具」を手がけるようになった。同社の代名詞とも呼べるクラシック家具が一九六八（昭和四十三）年に発

一方で、今と同じ家具を作っているは、生き残れないと感じていた。「自分だったらこの家具を欲しいと思うだろうか」。山中社長も同世代の従業員たちも、ものづくりとしてのクラシック家具の価値は認めつつも、商品としての魅力に疑問を抱いていた。本当に変わらうとするならば、川上にあるデザインを変えなければならぬ。「自分たちが欲しいと思う家具を作らう」と決めた。

nextmaruniの挑戦と 深澤直人氏との出会い

さまざまなデザイン関係者に会う中で、プロダクトデザイナーの黒川雅之氏から世界的な家具見本市であるミラノサローネへの出展を勧められた。黒川氏が提案したのは、国内外の著名なデザイナー十二人とイスを開発するプロジェクト。山中社長は戸惑いながらも挑戦を決め、二〇〇四（平成十六）年に「nextmaruni」プロジェクトを立ち上げ、翌年のミラノサローネで十二脚のイスを発表した。

発表場所は郊外の小さなギャラリーであったが、多くの人が訪れ、有名雑誌に取り上げられた。「これは売れる」と自信を持ったが、いざ蓋を開けると、売り上げはまったく振るわなかった。

売したベルサイユシリーズである。豊かな生活を渴望する高度経済成長期の波に乗り、「隣がベルサイユだったら、うちもベルサイユ」と言われるほどのベストセラーとなった。

規模と技術力の両面で家具業界を代表する存在となった同社は、インテリアの総合サプライヤーとして業容を拡大し、バブル期にはグループ全体の売上高が三百億円に達した。しかし、バブル崩壊後は売上高が右肩下がりで減少し続け、危機的な経営状況に陥った。

現社長の山中武氏はそのころ、都内の銀行に勤め、不良債権処理を担当していた。当時社長を務めていた叔父に会った際、会社の状況を聞き、「銀行員の経験を生かし、少しでも親孝行できれば」と帰郷を決意し、二〇〇一（平成十三）年に入社した。

要因の一つは価格だった。デザイナーの意図通りに作るうとしたあまり、製作にかかるコストや工程が度外視され、芸術品のように高額になっていた。

このときに思い出したのが、創業者の「工芸の工業化」という言葉だ。工場の技術を生かし、工芸を工業化しなくてはならない。一人のデザイナーと向き合って、工場で何ができるかをとことん追求したい。そんな思いが湧き上がった山中社長は、十二人のうちの一人、深澤直人氏に声をかけた。

深澤氏は、携帯電話「INFOBAR」や無印良品の壁掛式CDプレーヤーで知られる世界的なプロダクトデザイナーだ。デザインの思考に惚れ込んだのに加え、工場見学の際に「素晴らしい加工技術があるのに、濃い塗料で木本来の良さを損なっているのが残念」と言われたことが心に引っかかっていた。

依頼を受けた深澤氏は、世界で最も有名なイスの一つ、巨匠ハンス・J・ウェグナーのYチェアを挙げ、「Yチェアを超えるイスをつくらう」と応じた。

HIROSHIMAの誕生

二〇〇七（平成十九）年、深澤氏の事務所からスケッチと硬質ウレタンフォームの原寸大モデルが送られてきた。「見た瞬間、『おーっ』とみんなが声を

デザインを変えなければ 何も変わらない

入社後、想像以上に厳しい財務諸表を見て愕然とする。「このままでは立ち行かなくなる」資産売却や工場閉鎖を進め、金融機関と交渉を重ねた。五年後のビジョンを問われる中で、山中社長は目指すべき方向性を模索した。



HIROSHIMAアームチェア
写真提供：株式会社マルニ木工



2018年のミラノサローネにも出展
Photography: Nacasa & Partners Inc.



HIROSHIMAアームチェアにはいくつものR(曲がり具合)がある。従業員はその感覚を指先で覚え、今はガイドなしで研磨できるとい



板目や狂目の見え方にこだわりながら木材を切り出す



5軸のNC加工機。XYZ軸に回転軸が2軸付加され、複雑な動きで木材を加工する



山中武社長

挙げていました」

そのモデルを見ながら、作り方を考え、試作を繰り返した。深澤氏は〇・一ミリ単位で細かく指示を出し、従業員も粘り強くそれに応じた。

翌年に完成したイスを発表した。深澤氏が付けた名はHIROSHIMA。山中社長は当初この名は特別すぎると躊躇したが、「世界で勝負しよう」という声に説き伏せられたという。

翌年のミラノサローネでは、運良く経済産業省のジャパンブースで展示でき、多くの人に見てもらえた。もう一つの幸運は、後にマルニ木工の海外輸出専門の子会社の社長となる神田宗俊氏との出会いだ。当時大手商社で家具を輸入していた神田氏はHIROSHIMAを見て、「世界と戦える日本の家具が初めて現れた」と思い、転職した。彼が中心となり、今では海

「工場を売り払って、商社として生き残る道も考えました。でも、従業員とお酒を飲みながら話すうちに、だんだん木や家具の魅力に取りつかれて、やっぱりこの会社はものづくりで生きていくべきだと思直しました」

その決意の裏には、先輩から脈々と受け継がれてきた高い技術力があつた。昔から技術開発を得意とし、デザインの工業化に必要なプログラミングや作業工具などの設計技術は第一級だった。従業員がプログラミングした五軸のNC加工機を機械メーカー担当者が見て、「こんな人の手のように動く機械は見たことがない」と驚嘆したほどだ。

外三十カ国まで販路を広げた。

ミラノサローネや海外メディアでの露出により、同社の知名度は着実に上がり、国内外のホテルやレストランにイスを納めるようになった。そして、二〇一七（平成二十九）年には、米国アップル社の新社屋に数千脚のHIROSHIMAを納品。世界的なライフスタイル雑誌でも取り上げられ、大きなニュースとなった。

創業九十周年を迎えた今年、山中社長は「もっと利益が出るような体制を作らなければいけない」と気を引き締めつつも、未来に向け、明るいビジョンを描いている。「百年経っても世界の定番として認められる木工家具を作り続けたい。世界中の木工を志す人が、広島山奥にあるこの湯来町の工場を一度は訪れたいと憧れる存在になりたいと思っています」

西陣織の技術と経験を生かし、肌を潤すキビソ糸の タオルを開発した河野裕次さん

京都での修業を経て、故郷の島根県弥栄村で西陣織の老舗メーカーの工場長に就任。地域のひととの交流を機に、肌に優しいキビソ糸のタオル「キビソ肌友だち」を開発した。工場閉鎖後に設立したやさか村ワタブアンアートファブリックで、全国から注文を受けている。



profile

河野 裕次(こうの・ゆうじ)

やさか村ワタブアンアートファブリック代表

1960年島根県弥栄村(現・浜田市)生まれ。1979年3月に渡文(わたぶん)株式会社に入社。京都の亀岡工場で7年間修業し、1986年に弥栄工場へ異動。後に工場長に就任。2012年に弥栄工場が閉鎖した後、2013年4月にやさか村ワタブアンアートファブリックを設立。現在従業員5名で「キビソ肌友だち」「あったかショール」を生産しながら、伝統文化を伝える機織り体験も行っている。

文：塩田 恵理子(島根県益田市在住) 写真撮影：佐野 明美(島根県松江市在住)

京都での修業を経て帰郷、 弥栄独自の道を展開する

木々と稲田の緑に囲まれた家並みに立つ、銀色の屋根の工場。かつて西陣織の生産拠点だったこの場所で、地域のひとと共に新しい製品を生産しているのが、やさか村ワタブアンアートファブリックだ。その代表を務める河野裕次さんは、一九六〇(昭和三十五)年にここ弥栄村で生まれた。実家は養蚕も営む兼業農家で、小さいころから命がけで繭を作る「お蚕さん」のありがたさを身近に感じながら暮らしてきたが、高度経済成長期にこの地域の産業の中心が農業から土木建設業に移行すると、養蚕農家を取り巻く環境も変化した。

一九七八(昭和五十三)年、村の企業誘致により、京都に本社を置く西陣織の老舗、渡文株式会社の子会社として新設されたことになった。新設にあたり渡文から村に出された条件は、京都で一年間織物の修業をする研修生を送り出すこと。その研修生に、高校卒業を目前にした河野さんが抜擢された。「思うようにいかず挫折しそうになつて『帰りたい』と思つた時期もありましたが、織機と向き合い、高い集中力で黙々と織る仲間の姿を目の当たりにし、考えが変わりました」

織物の奥深さに魅せられ、その後も京都に残り、壁に何度もぶつかりながらも、先輩たちに支えられて働き続け、気付けば七年が経過していた。すでに着物離れが見られていたころ、厳しい時代を生き抜くために、渡文の渡邊隆夫社長は次の言葉を河野さんに送った。「弥栄独自のことを展開しなさい」

この言葉を胸に、一九八六(昭和六十一)年に帰郷し、弥栄工場で働き始めた。

地域に開かれた工場に

西陣織の特徴は、あらかじめ染色した糸を用いて織り込んだ精緻な模様にある。品種は、綴、経鋪など全部で



渡文弥栄工場で独自に商品開発した帯。手前の帯は真綿を使用し織でクロス帯を表現。奥は紙布(しふ)を使った夏帯。河野さんがデザインし、従業員の藤原芳子さんが織った 写真提供：河野 裕次

十二種類あり、弥栄工場では色とりどりの絹糸で織られた洒落袋帯を受注生産していた。従業員は高度な織物技術を習得していたが、その家族を含む工場外の人には高い技術や製品が十分に理解されていなかった。「あの工場では一体何を作っているのだろうかと疑問を抱く地域の人が多いことに気付きました。工場を開放し、仕事ぶりを知ってもらう必要性を感じました」

そこで、工場長になった河野さんは誰でも自由に、工場に入入りできる機会を設け、従業員が主体となって、地域の子どもや大人を対象にした手織り体験会を始めた。

こうしたイベントにより、周囲の疑念は次第に解消され、地元で親しまれる工場へと変わっていった。さらに、カジュアルな着物に合う洒落袋帯やすくい帯を新たにデザインし、弥栄工場独自の商品を生み出していった。

破棄されるキビソ糸で 肌に優しいタオルを開発

ある日、手織り体験会に来た地元のおじいさんから「肌が乾燥して、痒くて寝られない」と相談を受けた。そこで河野さんが思いついたのが、夏帯の試作で保管していたキビソ糸を使ったタオルの生産だった。

キビソは保湿性に優れたセリシンを含み、湯に浸して石鹼をつけると、その成分がゆつくりと溶け出す。入浴中に使うと肌の乾燥が徐々に和らぐ特性がある。しかし、キビソはシルクとは異なり、固くて短く、太さも不揃いで、通常なら破棄される「あばれ糸」として西陣ではよく知られていた。

「織りづらいからと捨てるのではなく、すべての糸を生かしきるのが礼儀」と思い、渡邊社長のアドバイスを受けながら、タオルを織ろうと試行錯誤しました」

まず、特殊な織機で織りを試みたものの、一日で織れたのはたった三センチだった。そこで帯を織る発想を捨て、経糸と緯糸が一本ずつ交差する「平織り」に変更。ベテラン従業員が切れた糸を結び直し、汚れた糸を取り除いて丁寧の手織りをすれば、滑らかな織り目のタオルが仕上がることが分



(左から)妻の河野秀子さん、神奈川県から1ターンでやってきた武元直子さん、工房と一緒に立ち上げたベテラン従業員の藤原芳子さん、黒木幸枝さんと。気さくな雰囲気地元から愛される工場に



米田酒造株式会社

創業 1896(明治29)年
島根県松江市東本町3-59
TEL 0852-22-3232
http://www.toyonoaki.com
年間生産量 1,000石(180kℓ/10万升)



地酒「豊の秋」のほか地伝酒、本みりん、梅酒、焼酎などを販売

17 11の美酒11の一品

《島根県松江市》

特別純米酒 豊の秋 雀と稲穂 松江おでん

江戸時代、水運の拠点として発展した松江市東本町は、かつて魚や材木などを扱う問屋が軒を連ねていた。一八九六(明治二十九)年に創業した米田酒造は、今もその一角に残る。島根の伝統的な酒造りを継承し、米作りから原料処理まで一貫して手がけ、原料米にもこだわる。酒米には島根県産の改良雄町や五百万石、兵庫県産の山田錦などを使用。蔵で丁寧に精米し、素材の良さを引き出している。酒の味をつくる仕込み水には、約三十五年前まで松江藩家老の井戸水を使用していたが、まちの発展に伴い、井戸水が枯渇した。そこで酒造りに適した軟水を求め、現在は松江市郊外の忌部の山麓から湧き出る水を用いるようになった。「海の幸、山の幸に恵まれた松江の食と合う、やわらかくてふくらみのある酒になります」と四代目米田則雄社長は説明する。「ふっくら旨く、心地よく」をモットーに、米のうま味を引き出した代表銘柄「豊の秋」は、五穀豊穡を祈り、芳醇な酒が醸しだされるようにとの願いから

この名が付けられた。今回紹介する名酒は、二〇一七(平成二十九)年広島国税局清酒鑑評会の燗酒部門で優等賞を受賞した「特別純米酒 豊の秋 雀と稲穂」である。精米歩合は五十八%、口に含むとまろやかな甘味と濃醇なうま味が広がるのが特徴だ。四十五度の燗で味わうのをオススメしたい。この名酒と一緒に味わいたい一品が、おでん屋が多い松江でよく食される「松江おでん」である。鶏ガラと昆布の出汁が染み込んだ具材と、酒のしつかりとした味わいが調和し、それぞれのコクとうま味が増す。他に揚げ物やステーキなども相性がいい。米田酒造では、和食だけでなく洋食にも合う日本酒の良さを海外の人にも知ってもらおうと、世界各地で開かれる試飲会などへも積極的に参加している。「競争の激しい海外から選ばれるためにもおいしい酒造りはもちろん、松江の文化や風土などの魅力を言葉で伝えられるようにしていきたい」と米田社長は語る。

かった。

従業員と地域の方がモニターとなり、完成したタオルを使用したところ、「かかとのひび割れがなくなっただ」などと評判は上々。開発三年目の二〇一一(平成二十三)年一月、このタオルを「キビソ肌友だち」として発売した。

震災の影響で工場は閉鎖 地域のため再起を志す

「キビソ肌友だち」に込められた河野さんの思いは二つある。一つはおじいさんやおばあさんが抱える肌の悩みを解消したいという親孝行の思い。もう一つは入浴時間を通じて自分磨きを楽しんでほしいという思いだ。そんな思いで販路を広げていたときに東日本大震災が発生する。着物や帯の一大消費地である東北地方が被災し、呉服業界は大ダメージを受けた。そしてこの余波で、弥栄工場は閉鎖に追い込まれた。

「弥栄のためと一生懸命頑張ってきたのに、本当にショックで、しばらくは何も手につきませんでした」

弥栄で織っていた織物



注文が相次ぐ「キビソ肌友だち」

はすべて本社が引き継ぐことになり、閉鎖決定後は、織り方の設計図である「紋意匠図」の譲渡や片付けに時間を費やし、その傍らで若手従業員の再就職を支援した。気落ちした河野さんだったが、多くの人から励ましの声をかけられ、キビソのタオルを最初に作って渡したおじいさんからも「また作ってほしい」と依頼を受けた。こうした地域の人の声が原動力となり、河野さんは起業に向けて動き出す。渡邊社長の大きな後押しもあり、渡文から工場や織機を無償で借り受け、河野さんはベテラン従業員と妻の四名で二〇一三(平成二十五)年にやさか村ワタブアートファブリックを設立した。「ワタブ」と社名に入れたのは、渡文が掲げる「本物を結ぶ喜びを」というものづくりの姿勢に敬意を表

し、品質を保つ気持ちを忘れないためでもある。

口コミで広がった「キビソ肌友だち」

設立後、「キビソ肌友だち」の生産を再開すると、口コミで評判が広がり、「肌がかさかさなくなった」などと感謝を報告する手紙が届くようになった。メディアに取り上げられたことで、全国から注目されるようになり、二〇一五(平成二十七)年には経済産業省が主催する日本が誇るべき優れた地方産品「The Wonder 500th」に認定された。「気に入ってくれた人がずっと使い続け、誰かに紹介してくれる。そうやって誰かが縁をつないでくれたおかげで、生産が間に合わないくらい注文が



手織りで滑らかなキビソのタオルに仕上げる



織り上げた生地は、ルーペを使って汚れやキズなどを取り除いて整える

来るようになりまし

受注が増えても勢いに流されることなく、本物の素材を使い、最高の技術で丁寧に生産し続けている。「買えば何でも手に入る時代だからこそ、本物の絹糸を布に織り上げる体験と考える河野さんは、機織り体験会も再開し、現在は、毎週のようにたくさんの人たちがやさか村ワタブアートファブリックを訪れている。さらに、神奈川県からインターンした武元直子さんも加わり、設立時に目標としていた新規雇用も実現した。「楽しく、元気に、ぴりっと！」をモットーに、織物に取り組む河野さん。地域を思う気持ちと卓越した技術の結晶である「キビソ肌友だち」が人の縁をつなぎ、弥栄に活力を与え続けている。

塩田 恵理子(しおた・えりこ)

島根県出身。ライター。観光、地域振興などの分野で島根県西部地域を中心に取材・執筆している。

伊谷賢蔵

[1902-1970]



アトリエの伊谷賢蔵 鳥取県立博物館提供

画業の底流にあるもの

伊谷賢蔵は、戦後の関西洋画界を代表する画家の一人である。「行動展」で知られる美術団体・行動美術協会の創設者となり、後年には、九州の火山群をモチーフとした数多くの大作を描いた。

伊谷の画業には、特筆すべき点がある。戦時中の従軍と中国滞在によって自己の重要な制作テーマを見いだしたことで、東洋絵画の手法を油絵の制作に取り入れたことだ。それらは静かな通奏低音となって、スケールの大きな山岳表現へと結びついていく。

戦争による中国体験

伊谷は鳥取市生まれ、一九二二(大正十)年、京都高等工芸学校(現・京都工芸繊維大学)に進学した。卒業後は母校の研究室と私塾・関西美術院で学びを深め、以後も京都を拠点とする。

指導者や仲間にも恵まれる日々のもと、モダンな洋装の婦人像や、自宅近くの下鴨の森などを描き、二十九歳で二科賞を受賞した。同志社高等女学校の絵画教諭の職も得て、画家として順調なスタートを切っている。

しかし、その状況は社会情勢と共に変化した。日中戦争が勃発し、一九三九(昭和十四)年、伊谷は陸軍の従軍画家になる。自らの志願による非公式の従軍であるが、中国北部に約一カ月半滞在し、軍事郵便葉書の挿絵や風景画を描く。翌春には教職を辞して華北交通株式会社への嘱託になり、一九四三(昭和十八)年まで四年間、毎年二、三カ月を中国で過ごす生活を送った。

この時期に伊谷の心を捉えたのは、中国の人々と風景だった。《焦土に甦る》をはじめ、彼が残したおびただしい数のスケッチや油彩画には、戦禍に遭った土地に暮らす家族、土木作業に従事する男性などが描かれている。併せて、

ギツシユな赤色が印象的な《阿蘇》は、第十五回行動展に出品され、文部省買い上げとなった作品だ。赤は、彼にとって活火山のエネルギーを象徴する色であったと推測される。併せて、暗



《卓上静物》1955年 鳥取県立博物館蔵

い青色の輪郭線は、水墨画で山巒を描く際に用いられる技法(皴法)を思わせる。堂々としてドラマティックな山岳画は、彼の画業を代表するジャンルだと言ってよい。



《インディオ座像》1968年ごろ 鳥取県立博物館蔵

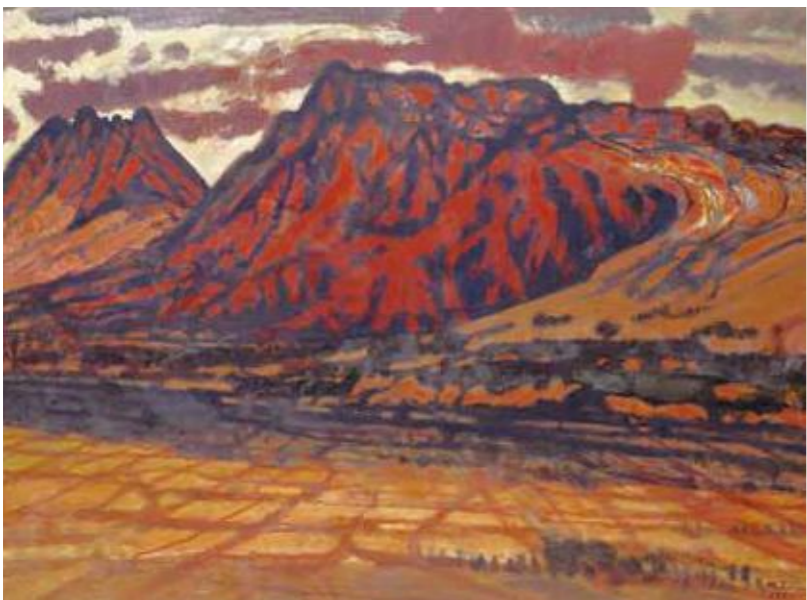
一九六二(昭和三十七)年、六十歳になった伊谷は、中南米とヨーロッパを巡る半年間の取材旅行を敢行した。

新たな境地へ

彼はこの旅の中でペルーの先住民に強い印象を受け、帰国後も《インディオ座像》など多くの油彩画に描いている。力強く生き、土地の歴史や風土を感じさせる人々の魅力



《焦土に甦る》1940年 福井県立美術館蔵



《阿蘇》1960年 東京国立近代美術館蔵 Photo: MOMAT/DNPartcom



《万年山早春》1968年 鳥取県立博物館蔵



《裏大山晩秋》1969年 鳥取県立博物館蔵

戦々たる山容をモチーフとした風景画の制作も始まった。伊谷は当時の新聞に、現地の街頭では「虚飾や粉飾のない露骨な人間の臭気、ありのままの人間の姿」を目にし、彼らの姿に「底知れぬ忍耐力や、雄大な山々の姿に見るような、大国人としての誇り」を感じると寄稿している。また、中国の山についても「冒し難い威容を感じて圧倒されないではいけない」と記した。質朴で逞しい民衆への敬意と共感、険しい山々の姿に抱いた崇敬の念。それらはその後の彼の画業に投影されることになる。

東洋絵画への接近

終戦後の一九四五(昭和二十)年十一月、四十三歳になっていた伊谷は、画友の向井潤吉らと「独自の野美術家の団体」として行動美術協会を旗揚げする。そして、戦争孤児の慰問などを通して社会に関わりつつも、絵画制作において

徐々に新たな試みを始め、それは、油彩画を描く際に西洋絵画の約束事から離れ、東洋絵画の描法を援用するというやり方である。例えば、固定された一点から見た風景を描くのではなく、複数の高さから見える光景を一つの画面に構成する。また、強弱のある輪郭線をモチーフの形態に添える。これらの描法によって、伊谷の絵画は広大な空間表現と自由闊達なリズムを獲得した。若い頃からさまざまな美術に親しみ、ことに文人画家の浦上玉堂を敬愛していた伊谷ならではの創意であろう。自在な描線を用いて身近なモチーフを描いた佳作として、《卓上静物》などが挙げられる。

赤い山容

独自の様式を築き始めた伊谷の画業は、一九五三(昭和二十八)年に次の局面を迎えた。霊長類学者である長男が大分県に赴任したのを機に、阿蘇山や万年山、桜島などの九州の山岳に出会う。野性的な相貌を持つ火山性の山地に、戦時中に見た山々の面影を重ね合わせ、冬枯れの時期に何度も訪れた。赤褐色を基調とする作品が増えてきたのも、この頃のことである。山容の多くは茜色や深紅、桃色など、赤系のグラデーションで彩られた。エネルギー

は、かつて戦時中の中国で見いだしたものであった。

一九六〇年代の伊谷は、故郷・鳥取の山である大山の風景画に取り組みながら、以前のモチーフである九州の火山群も継続して描く。それらのフォルムは次第に簡略化され、色彩は明るく鮮やかに描かれていった。そして、《万年山早春》のように、見る者におおらかな包容力や自由な境地を感じさせるものへと展開していく。

伊谷はこれまで、逞しい力を秘めた人間や山岳の姿を描いてきた。戦争で得た奇縁は歳月を経て、自然そのものが持つ限らない生命力への関心に姿を変えていったのだろう。穏やかな日差しの中で噴煙を上げる桜島を描いた油絵が、彼の絶筆となった。

(文・竹氏倫子)

竹氏 倫子(たけうじ・ともこ)

1972年埼玉生まれ。1998年から2000年まで鳥取県立美術館開設準備室学芸員、2001年から2013年3月まで鳥取県立博物館美術振興課学芸員。西洋美術、洋画、写真の3分野を担当する。現在は美術に関する執筆活動や絵画制作を行う。主な論文に「前田寛治と『横たわる裸婦』一様式の展開と写実論との関連について」(2011年)、「塩谷定好と『芸術写真』」(2016年)など。

君主論

運命に対抗する人間の力量

島根県立大学 名誉教授

村井 洋

政争に巻き込まれ失脚した書記官のマキアヴェッリは、国家統治者のあり方を『君主論』にまとめた。非情とも評される政治理論に、はどのような指南が綴られているのだろうか。

不遇の中の希望 『君主論』の成り立ちと構成

マキアヴェッリ(一四六九〜一五二七)は生涯のうち最も不遇な時期に『君主論』の筆を執った。一五二二年、フィレンツェでソデリーニの共和政が倒れ、マキアヴェッリは勤務していたフィレンツェ政庁を解雇され、あまつさえ、新しい君主ジュリアーノ・メディチへの謀反の嫌で投獄されたのである。釈放後、田舎の山荘に隠棲を迫られた彼の心には書記官職へ復帰を望む情念が鬱勃としていた。朝は農事を監督し、昼は農民たちに混じって博打に興じ、夜になってようやく衣服を改めて書斎にこもり、歴史書に沈潜する日々を送るようになる。

「夜になると私は書斎に入ります。そして正式な服に着替え居住まいを正して歴史書をひもときます。あなたはなぜこの時こうしたのかと歴史上の人物

「歴史書」として読む

そこで、第二の読み方が浮かび上がる。テキストを歴史的な個性として読み、時に他の歴史上の人物と比較しその異同を味わうという読み方である。マキアヴェッリはチエーザレ・ボルジアという君主に惚れ込んでいた。書記官時代に直面した経験をもつこのプリンスは果敢にして冷静、軍備を手早く整備し近隣諸国をあっという間に征服してしまおうという新君主の鑑のような存在だった。これは「天下布武」をモットーとした織田信長を彷彿とさせる。マキアヴェッリはローマ教皇の政治力に批判的だった。信長は一向一揆比叡山に容赦はなかった。このように宗教勢力に批判的だったのもマキアヴェッリと信長に共通する顕著な姿勢である。

しかし、これとは逆に、当初歴史的と見えたアドバイスが現代に生かす得る要素を秘めている事例も見逃せない。一例として「城に頼ってはいけない。人間関係を優先すべきである」という『君主論』の言葉は武田信玄についても同様の叙述があることから、群雄割拠時代が生んだ知恵とも見られがちなのだが、時代を超えた人間関係のヒントとして読む

に尋ねますと彼らはそれに答えてくれます。こうして数刻の間充実した時間を過ごすのです」

そんな日々を経て『君主論』は姉妹編の『政略論』とともに書き進められ一五一三年に書き上がる(『政略論』は一五一七年)。本書は二十六章からなる短編であり、簡潔で断定的な自信に満ちた筆致で貫かれている。四分五裂したイタリア半島にあって世襲などのつてを持たない新興の君主たちの統治に役立つ手引き書とすることがその狙いであった。より直接にはフィレンツェの新しい君主に手渡しし、自分の再任用を取り付けたかったのである。

本書の前半では「世襲君主」「複合政体」「新しい君主」に触れ、軍隊が自前か援軍か混成軍かで国の性質を分け、それぞれの特徴が論じられる。後半は君主がとるべき態度と政策が扱われる。マキアヴェッリがもつとも強調

ことは十分可能であろう。

「運命」にタックルする自由な人間の「力量」

時代を超えて、技術的助言でもなく、私たちの心に直接届くようなメッセージを『君主論』の中に見いだすことはできないか。第三の読み方として提示したいのがこれである。

『君主論』にしばしば「運命」(フォルトゥナ)と「力量」(ヴァルトゥ)の対概念が登場する。「運命」とは絶えず変動し、人間に働きかけてくる「偶然」のことである。予測がつきにくく、しばしば人を翻弄する。マキアヴェッリ自身、フィレンツェ政庁を罷免されたのも、「運命」のなせるわざと考えていた。しかし人間はこの「運命」に完全に服従するわけではない。自分の「力量」つまり己の価値観を含めて状況を革新する力によってそれを跳ね返すことができる。「運命」に対抗して、時にそれを利用して自らの活動を展開できる。こうしたイノベーションの自由を人間は持っている。「神様が世界を不完全なものにしておいたのは、人間がそれを処置するための自由をも残しておいたからだ」。

かくして、『君主論』は先に示したような多様な読み方を許す人間洞察の奥

したのは自国の軍隊を持つことで

あった。傭兵(雇い兵であり戦意に欠ける)や援軍(他国の軍隊であり戦勝後は隷従が待っている)に頼らず、祖国のために命を投げ出すことを厭わない自国軍を推奨したのである。さらに、民衆の心を掴むことも強く勧められている。民衆に慈しみを施そうとして軽蔑されるよりも、恐れられる方がよいこと、もし残酷な策を行使するならば一挙に行う方が印象を薄めること、なによりも民衆から不必要な恨みを買わないことを強く説いている。

「指南書」として読む

『君主論』をどう読むかは、個々の読者の自由に任されている。しかし、本テキストに接近する道として少なくとも三つの読み方があるように思われる。第一はマキアヴェッリの意図通り統治(ガヴァナンス)の技術的指南書として読むことである。マキアヴェッリの眼目は前述の自国軍隊の勧めと民衆心理の把握であるが、その他にも「敵対

全面的に運命に依存してしまう君主は、運命が変れば滅びること。また、自分のやり方を時勢と一致させる人は成功し、逆に、時代と自分に行き方がかみ合わない者は不幸になるということ、そこにある。じつと人間は、各自が胸にいだく栄光とか富とかの目標に向かって活動をし、さまざま行き方をしているわけだ。慎重にやる者もいれば果敢にやる者もあり、暴力をふるう者もいれば策略で動く者もいる。ある人は辛抱づよく、ある人はその逆をいくというくあい、めいめいが思いのままのやり方で目標に辿りつこうとする。

運命は変化するものである。人が自己流のやり方にこだわれば、運命と人の行き方が合致するばあいは成功するが、しないばあいは、不幸な目を見る。わたしが考える見解はこうである。人は、慎重であるよりは、むしろ果敢に進むほうがよい。なぜなら、運命は女神だから、彼女を征服しようとするれば、打ちのめし、突きとばす必要がある。

第25章 運命は人間の行動にどれほどの力をもつか、運命に対してどう抵抗したらよいか 出典:『君主論』新版(池田廉訳)

君主(プリンス)の視野の向こうにあるもの

マキアヴェッリは『君主論』以外に『政略論』を残している。ここでは市民の自由な参加と多様な人材の活用が推奨される「共和主義」が提唱されていた。さらに、彼が書いた戯曲『マンドラゴラ』や小話『大悪魔ヘルファゴール』に触れると彼の醸し出すユーモアと、この世界に多様な個性をもつ人々とともに、普通の人間として生きる喜



びを感じていたことが見て取れる。

マキアヴェッリは『君主論』の「自由」と『政略論』の共和主義の思想家として、社会契約論を説いたTh・ホブズやJ・ロックとともに近代政治社会原理の幹を形作った思想家といってもよいと思われる。

profile

村井 洋(むらい・ひろし)

1951年生まれ。中央大学法学部卒業。成蹊大学大学院にて博士号(政治学)。現在、島根県立大学名誉教授、同北東アジア地域研究センター客員研究員、同大学院非常勤講師、日本保健医療大学客員教授。専攻は政治思想史。著書に、『北東アジア研究と開発研究』(共著、国際書院)、『西周と日本の近代』(共著、ペリかん社)。主な論文に「ハンナ・アレントにおける判断力の概念」、「形象的判断力の創造性と妥当性」、「南原繁の教育思想」。

蒜山ひるぜん

《鳥取県・岡山県》



蒜山三座の縦走はトレイルランニングのコースとしても人気 地図制作：磯部 祥行

大山連峰の東に連なる三つのコブが特徴的な蒜山は、上蒜山、中蒜山、下蒜山で構成され、「蒜山三座」と総称される。

下蒜山登山口から下蒜山頂上までは二時間ほど。主稜線を登っていくと、五合目を過ぎたころから視界が開ける。遠くの山並みや花々を楽しみながら進み、笹原がきれいな雲居平へ。四方に広がる景色が美しく、一休みするのに最適な場所だ。さらに草原の道を行き、急登を過ぎると、頂上に着く。その途中ではブナやミズナラの林が眺められる。

下蒜山から中蒜山への縦走路は一時間半ほど。中蒜山の山頂は笹原に囲まれた平坦地で、蒜山高原や上蒜山、さらに船上山に続く中国山地の山々が望める。

中蒜山の山頂から



ひるぜんジャージーランドから蒜山三座を望む



中蒜山の山頂から中国山地の山々を一望

紅葉時期の雲居平
写真提供：蒜山観光協会

上蒜山への縦走路は約一時間。笹原を下つていき、周りがブナ林に変わると、上蒜山への登りとなる。滑りやすい急な道を登り、左手に蒜山高原を見下ろしながら進むと上蒜山の頂上に着く。頂上から尾根を下ると、徐々に展望が開けて、上蒜山の八合目にある槍ヶ峰では大山や烏ヶ山のパノラマが広がる。六月末にはササユリが咲き、登山者を喜ませる。

それぞれの登山口から山頂までは二時間程度。中蒜山登山口にある日本名水百選の「塩釜の冷泉」も人気のスポットだ。