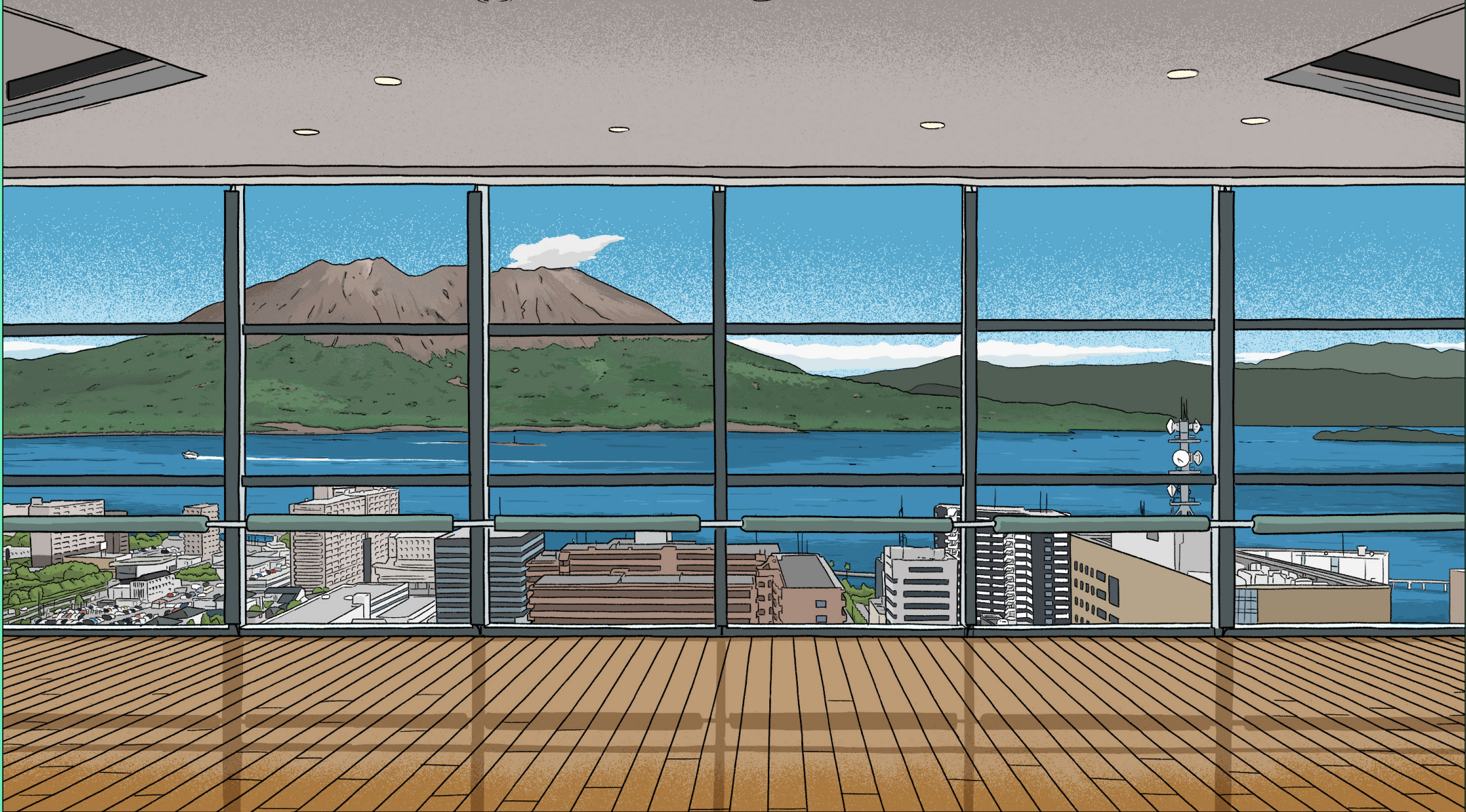


# YOKOKU Field Research — 鹿児島 —



前編

地域の景色を変える5つの実践

# YOKOKU Field Research — 鹿児島 —

前編

## 地域の景色を変える5つの実践

- 3** リサーチの背景と目的 **PROLOGUE**  
ヨコク研究所が行うフィールドリサーチの目的と方法
- 4** 鹿児島県の情報 **REGION**  
リサーチ対象地である鹿児島県域の地理的・歴史的・社会的な特徴
- 6** 鹿児島の景色を変える5人のプレイヤー **INTERVIEW**  
鹿児島本土で自律協働的な活動を行う5人の実践者へのインタビュー

## 不確実な社会と主体的な「ヨコク」

政治、経済、技術進展、地球環境などあらゆる分野の事象が異なるスピードで変化する現代において、未来の不確実性は高まる一方であり、社会のあり方をあらかじめ予測することはほとんど不可能になってしまった。しかしこうした拠り所がない状況において、自分たちが主体となり新たな生き方とその環境を考える行為にこそ、社会を前進させる強さが宿るのではないだろうか。こうした考えのもと、本リサーチの実践者であるヨコク研究所の「ヨコク」には、自らの立場を棚に上げて客観的な指標のみを提出する「予測」ではなく、自分たちが望む社会を主体的に考える「ヨコク」が社会に必要なという意図が込められている。

## 「自律協働社会」を牽引するミッション

では、私たちが求める社会とは一体どんなものだろうか。コクヨでは、〈人々が自律し個性に沿った自己表現・他者貢献をする〉〈社会システムが個人の自由と社会最適を両立する〉〈個人同士が適切につながり協働のコミュニティが生まれる〉ような未来のシナリオを「自律協働社会」と呼び、2030年にめざす社会として「ヨコク」している。

ヨコク研究所では、自律協働社会のあり方をさらに具体化することに加え、中期的な到達点として見据えたこのシナリオを自ら問い直して更新し続けるというミッションも同時に掲げており、今回の鹿児島県域でのインタビューとフィールドワークは、未来シナリオの具体化と模索のためのリサーチの1つとして位置づけている。

## 鹿児島エリアでのリサーチ

本リサーチの目的は、同じ時代を異なる環境条件で生きる人々の営みについて、現地へ赴いて実態と課題を明らかにし、自律協働社会の兆しを探ること、またそのあり方を問い直すことにある。また、今回の鹿児島でのリサーチは大きく2つに分けられる。本レポートは、地域の活動者それぞれの動向とつながりを俯瞰する〈本土（薩摩～霧島・始良エリア）でのインタビュー〉を前編、離島という条件下で個人、組織、共同体が互いに作用する環境に入り込む〈離島（甌島列島）でのフィールドワーク〉を後編とする2編で構成されている。

調査したフィールドのうち、鹿児島本土は近年、家族経営企業の世代交代に伴う若手の事業者同士のコミュニティが生まれ始めている点で興味深いエリアである。また、山がちで低地が少なく街のきわまで山々が迫り、市街地でも常に眼前の火山や動植物の存在を意識させられ、人々の生活観・就労観にまで影響を及ぼしている点でも特徴的な土地だ。

かたや甌島、奄美大島、屋久島などをはじめとする薩南諸島では、四方を海に囲まれた地理条件により豊かな自然と生活文化が残された一方、「本土」に比べて「離島」の経済規模やインフラ環境には格差が生まれ、また人口減少・高齢化など高度成長期以降の諸問題にもいち早く直面している。だがその環境条件の制約を燃料にし、離島独特の持続可能な共同体のあり方を実践する動きも見られる。

こうした環境条件や動向に着眼し、加えて特定地域の調査を行うために不可欠な条件でもある現地で活動を行う方々のご協力を得ることで、今回の鹿児島でのリサーチが実現した。また本リサーチは、既存の地域社会の知恵を単に外部から抽出するのではなく、各々の環境下で未来の社会を考える主体同士として関わり合う方法を研究員自ら考え実践する機会でもある。

私たち自身が他者を巻き込み、巻き込まれながら自律協働社会を問い直すプロセスの表出でもあるこのレポートをもって、鹿児島の本土と離島で活動する人々のビジョンとその現在地から見てきた新たな社会のあり方の兆しを共有し、読者の方々と共にオルタナティブな社会とそこでの生き方を考える契機としたい。

## 人口

- 約157万人

## 面積

- 9187.01km<sup>2</sup>

## 地形

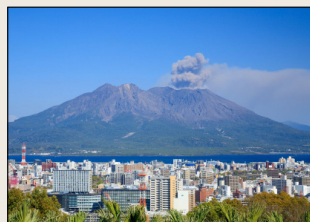
- 日本本土の西南部に位置し、東京都よりも海を隔てた中国や韓国に近接している。
- 薩摩半島・大隅半島の二つの半島と、種子島・屋久島・奄美大島・甌島などをはじめとする多くの離島を擁する。離島の総面積は県全体の約27%に及ぶ。
- 本土においては山脈や河川が多く、低地や平野が非常に少ない。県内の多くの市町は周囲を山脈に囲まれているため、市街地は本土内各地に分散している。
- 活火山が多いため県内の本土全体が火山灰堆積物に覆われており、これにより本土の約半分を保水力の低い灰色の土壌「シラス台地」が占める。

## 気候

- 県域が南北に長いので、多様な気候が見られる。沖縄島に近接する鹿児島最南端の奄美群島は亜熱帯気候だが、北部の伊佐市では温帯ながら積雪も見られる。本土南部は比較的温暖だが、西側の薩摩半島は北西からの寒気を受けやすく冬は厳しい寒さとなる。
- 夏から秋にかけて上陸する台風の影響を大きく受ける。1951年以降の台風上陸数が42回と国内でも最多である。
- 本土の中心に位置する活火山の桜島では頻りに噴火が発生し、2021年の年間噴火回数は142回に上る。天気予報へも降灰情報が掲載されるなど、本土の日常生活に大きな影響を及ぼしている。

## 産業

- 温暖・多雨な気候に基づく、北海道に次ぐ全国屈指の農業県である。第一次産業の占める割合がおおよそ5%と、全国平均(約1.0%)と比べて非常に高い。全体では第三次産業が約7割を占める。
- 農林水産業産出額の6割を占める畜産物において、肉用牛・豚・鶏の産出額は全国最大。また水はけのよいシラス台地を活かしたサツマイモや、そらまめ・さやえんどう、茶(鹿児島茶)などの農作物の生産も盛ん。ブリ、カンパチ、養殖ウナギなどの水産業も全国トップである。〈写真3〉〈写真4〉
- 焼酎の生産量は宮崎県に次いで全国2位。110を超える蔵元が県下で焼酎の製造を行っている。



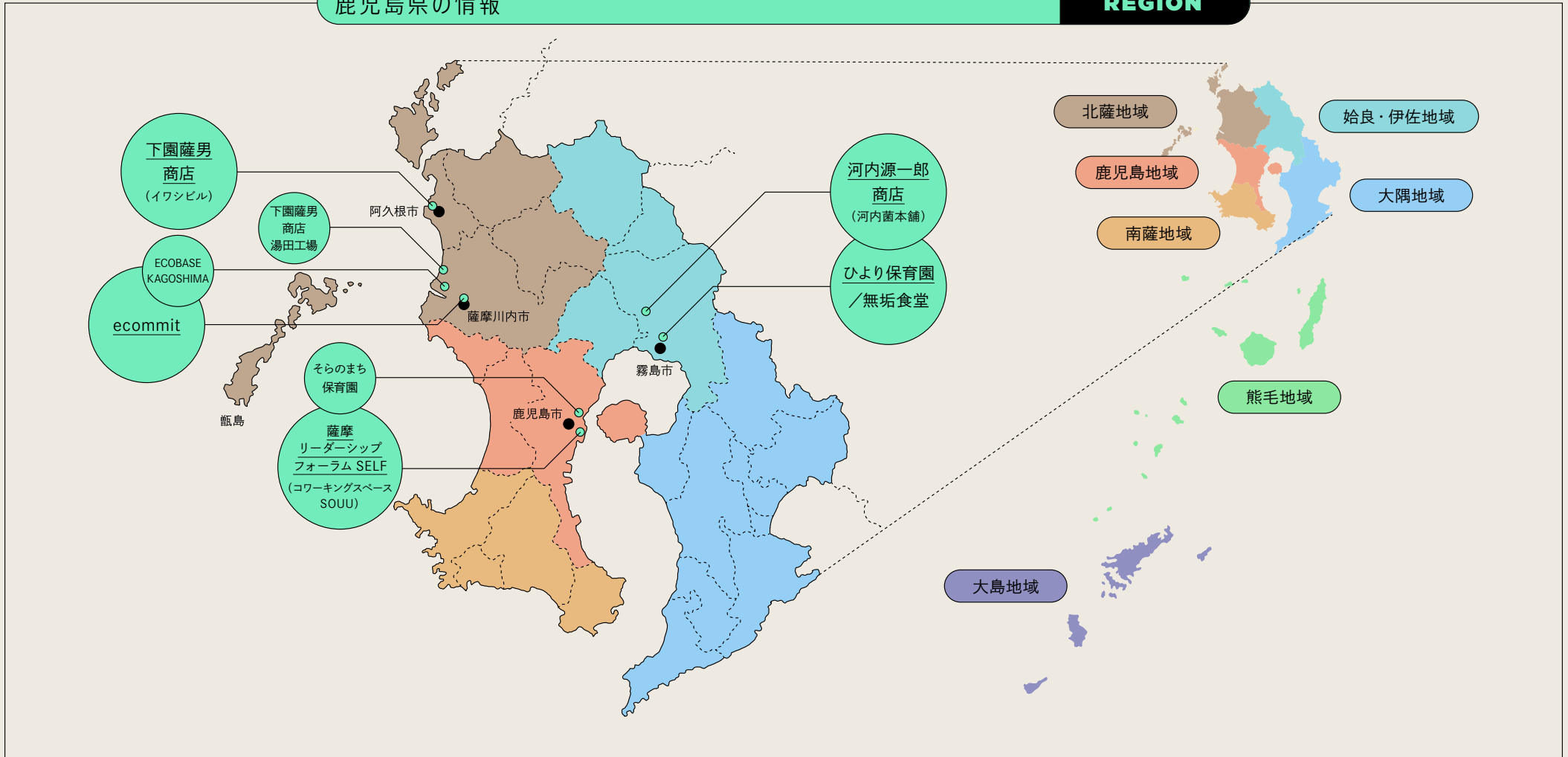
## 歴史 / 文化

- 中国・朝鮮、琉球王国に近く、中世より西洋や東南アジア地域からの船の往来も盛んになり、鉄砲やキリスト教をはじめとして国外の文化・技術がいち早く伝来した。
- 開国後、西郷隆盛・大久保利通ら率いる薩摩藩が長州藩らと手を結び、江戸幕府から明治政府へと国の形を大きく変える明治維新を推し進め、実質的な日本の近代化の舵取りを行うに至る。西郷隆盛は薩摩の地を代表する歴史的人物として、本土内では地域振興的な側面でもしばしば象徴的に取り上げられている。
- 大島紬(奄美群島)、薩摩焼(始良市、日置市、鹿児島市など)、川辺仏壇(南九州市)などをはじめとする伝統工芸が残る。
- 現在の鹿児島県域内で伝統的に用いられてきた言葉は、本土を含むトカラ列島以北と南端の奄美群島とで大きく異なり、日本語方言に属する薩隅方言(鹿児島弁)と、琉球諸語に属する奄美語に分かれる。

## 社会福祉・インフラ環境

- 公立の小・中学校のうち、へき地にある学校の割合が約4割と全国の中でも最も高い。これは離島を多く擁するため、県全体でも児童生徒数の減少が課題の一つ。へき地の学校の多くでは複数学年を1学級で編制した複式教育が行われている。
- エネルギー事業としては薩摩川内市の川内原子力発電所が大きな存在感を占める一方、再生可能エネルギーの導入も実証実験を含め活発に行われており、畜産バイオマス、海流発電など産業・地理的特徴を生かした開発も進められている。
- 南北600キロという広大な県土と多くの有人離島を擁する地理的条件から道路延長が長い。また、本土と離島をつなぐ港湾整備や、台風や、シラス地形による梅雨期の土砂崩れなどの影響を踏まえた防災観点での河川・砂防整備も重要な事業となっている。

参考：鹿児島県／県政情報 鹿児島県教育委員会／教育行政



リサーチについて

鹿児島本土では、北薩、霧島市、鹿児島市で地域に根差した活動を行う5名の事業者を訪ね、現地の事業所や活動拠点を周り、インタビューを実施した。「自律協働」的な社会モデルの有効性を問うにあたり、以下のようなテーマを中心にしながら、インタビュー어의性質に合わせ半構造化インタビュー形式で聞き取りを行った。

**個人の就労観・生活観・自然観**

- ・「働く」や「暮らす」への意識
- ・個人と事業組織との関係性
- ・自然環境の捉え方

**組織・地域共同体のあり方**

- ・組織として重視する価値観や使命
- ・組織間のネットワーク
- ・地域との関係性



鹿児島景色を変える5人のプレイヤー

INTERVIEW



鹿児島県霧島市ののびやかな郊外に敷地を構えるひより保育園と、鹿児島市の中心繁華街・天文館のアーケード街を拠点とするそらのまち保育園。一見毛色の違う2つの保育園だが、実はどちらにも共通した方針があるという。高等教育・社会人教育の現場から保育園運営に行きつた代表の古川理沙さん、ひより保育園園長の白水純平さんにお話を伺うと、子どもたちの幸せにも園で働く人々の幸せにもつながる「自己決定」の力を育むヒントが見えてきた。

## ゼロから積み上げる方が、長くかかるけど近道

—2020年度にグッドデザイン賞金賞を受賞した『「ひより食堂」へようこそ 小学校にあがるまでに身に付けたいお料理の基本』は、保育園での食育活動から生まれたレシピ本だとお聞きしました。なぜ保育園からレシピ本が？ そんなことも今日は伺えたらと思います。まずはじめに、ひより保育園を始めたきっかけを教えてください。

**古川さん(以下古川)** 私は元々教員で、外国人に日本語を教える仕事をしていました。日本では

### 古川理沙(ふるかわ・りさ)

1977年 鹿児島県霧島市生まれ | 株式会社無垢 / 株式会社そらのまち 代表取締役 | 株式会社日和学園 取締役(ひより保育園 代表) | NPO法人薩摩リーダーシップフォーラム SELF 代表理事  
20年にわたる韓国、中国、日本の大学や民間学校等でのカリキュラムマネジメント・教科書執筆を経て、2007年に株式会社無垢を創業し、出産祝い専門店を運営。2017年に霧島市にひより保育園を開園し、現在はひより保育園、そらのまちほいくえんをはじめ日当山無垢食堂、複数組織の代表を務める。

### 白水純平(しらみず・じゅんぺい)

1987年 福岡県生まれ | 株式会社そらのまち 取締役社長 | ひより保育園 園長  
熊本大学法学部卒業後、税理士事務所に勤務し企業支援に携わったのち、結婚を機に鹿児島県へ移住。個人事業主として働くかたわら、古川の保育園立ち上げ理念に共感し、2016年にひより保育園園長に就任。

### 株式会社日和学園(ひより保育園)

2017年に鹿児島県霧島市で開園した、内閣府所管の企業主導型保育園。「食育は生きること」をテーマに掲げ、子どもたちの「生きる力」を養うために考えられた環境やプログラムのもと、約80名の園児とスタッフが、広々とした郊外の環境で園生活を営んでいる。

### 株式会社そらのまち(そらのまちほいくえん)

ひより保育園の姉妹園として、2018年に鹿児島市内の中心繁華街である天文館に開園した都市型保育園。3階建てのビルの1階に惣菜店を併設し、商店街や地域の人々とのかわり合いを学びに組み込んだ場づくりが行われている。

聞き手・テキスト：江藤元彦

大学や高専、海外では大学や一般の大人向けのクラスを持っていて、日本企業の現地法人研修担当をしていたこともあります。高専も大学も大人も見えてきたことになりました。

私は経営者でもあったので、経営仲間と話をする中で「新卒で入ってから教育しても、なかなか人は変わらないよね」という声をいつも聞いてました。ところが大学では「すぐに研究をはじめてほしいけど、その前に学生自身の基礎的な癖づけが必要だ」という話が出ていたんです。じゃあ高専ではと言うと、「中学などでやってもかわらないと、なかなかやらせたいことまでいけない」と。下から下へと遡る必要があるならば、大人の教育に力を入れるよりも、たとえ20年かかっても0歳から積み上げた方が近道になるのかもしれないと思ったんです。それでゼロからの保育園という

「自分から決める」幸せ  
始まりから終わりまでを学ぶ体験が育む



考えを実現しようとしたのが始まりです。

**白水さん (以下白水)** 私は生まれが福岡県で、鹿児島に来て8年目になります。古川とは、彼女が保育園事業を始めるタイミングの少し前に出会いました。もともとは大学生や20代の社会人向けの研修の仕事をしていました。支援を行う中で、挫折をあまり経験していない人の中には、お題を与えられると上手にやれて

も、お題そのものから探すことや失敗した時に気持ちを回復することが苦手な人が少なくないことに気づきました。仕事を通じて、それを上手にできる人とできない人では何が違うのかを当時はよく考えていました。

経験的に、小さい頃に様々な考えを持った大人と家庭や学校以外での場所で出会ったり、熱中できることを探して試行錯誤を続けてきたりした人の方が、社会に出た時に自分らしさを保って生きられるという傾向がみられます。そんな理由で幼少期へのアプローチができないだろうかと考えていた時、古川から保育事業の話を受け、共感して一緒にやらせてくださいと言ったのが始まりです。

——同じ教育分野とはいえ、大人と子どもではアプローチも違う気がしますが、そこにギャップはありませんでしたか。

**白水** 私も最初は全然違う畑だと思いつつ始めたんですけど、アプローチの仕方が違うだけで根源のところは一緒だと考えています。園の中でもあまり園児を子ども扱いしすぎず、小さいけれども一人前の人として接します。こちらで天井を設けずにどこまでやれるのか一緒に見てみようかと向き合くと、彼ら彼女らは、本当に私たちの想像を超えるいろんなことを思いついたり、やってみたりします。ああ、子どもたちってこんなに可能性を持っているんだと日々驚かされます。

## ガラス越しに、今何を調理しているのかが見える給食室

**古川** 白水とは立ち上げの時からずっと互いに確認し続けてきているのですが、私たちは待機

児童を減らすことを一番の目的に保育園を運営しているわけではないんです。私たちじゃないとできない保育を、軸をぶらさずにやっていこうと。それを続けてきたからこそ得られた驚きです。0歳から5歳というのは難しい年齢です。3歳までは、排泄ができるようになるとか、ミルクからご飯が食べられるようになるとか、まず生活ができるようになるということが必要です。そして3歳以上は教育的な部分を入れこまないといけないんですね。幅広いことが求められますが、やっぱり私達は「食べる」ということがいろんな意味で大事だと思うんです。

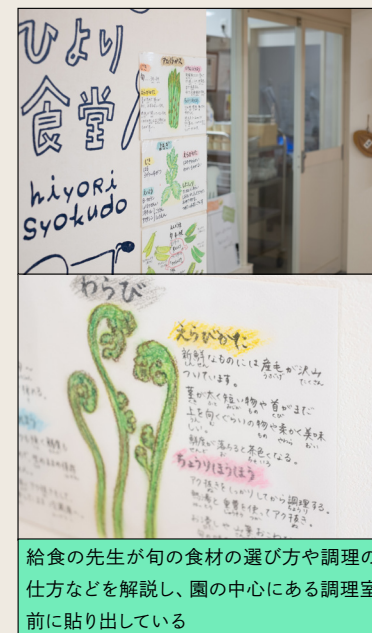
——といいますと。

**古川** 例えば、待つ、最後までやる、折り合いをつける、あるいはプロジェクトをやっていくというような様々な力を付けるうえでも、調理して食べるという一連の過程は子どもたちでも結果がわかりやすいんです。うまくいったかどうかは、食べておいしければわかりますからね。予想して、目標を立ててやってみて、振り返って、またチャレンジしてというようにPDCAが回しやすい。そういう意味でも食はとてもいい教材だと考えているので、常に子どもたちの暮らしの真ん中に食を置いています。

## 食を暮らしの真ん中に置く保育

——暮らしの真ん中に、とは具体的にどのような工夫をしているんでしょうか。

**古川** 一般的な学校や幼稚園、保育園は給食室が別棟にあることが多いのですが、ここは同じ建物の真ん中に給食室があるんです。そうすると、朝から何か野菜を煮ている匂いがします。だんだんと「肉じゃがかな？もしかしたらカレーかも？きっとカレーだな」とわかってきて、子どもたちのお腹の準備も整っていきます。ここだとつくった人も見えますし、つくった側も食べる人が見えますから、例えば野菜を残した時も、「その野菜が嫌いだからじゃなくて、切り方が大きかったんだね」というようなお互いのフィードバックもしやすいんです。特に0歳から2歳ぐらいの子どもは



給食の先生が旬の食材の選び方や調理の仕方などを解説し、園の中心にある調理室前に貼り出している



包丁を手に取り魚の捌き方を学ぶ子どもたち

生まれて初めて食べるものばかりで、好き嫌いも多かったりしますから、大切なコミュニケーションだと感じています。

— つくる人と食べる人の距離が近いんですね。

**古川** 子どもたち自身が料理をすることもあります。つくるメニューによっては、違う年齢の子どもたちが一緒に調理をおこなうこともあります。本人がやりたいと言えば3歳クラスからでも唐揚げを揚げる機会を設けています。また、子どもたちが毎月仕込んでいる味噌も米・麦・大豆と種類がありますし、さらに季節ごとに先生たちが給食に使う食材も変えているので、子どもたちも今の時期にどんなものが美味しいのかを知っているんです。

— 自分が食べるものに自ら関わられるんですね。

**白水** 自分たちが食べたいものを考えて調理することもそうですが、年長クラスになると何か自分たちで楽しいことをしたいねと企画を考えることもあるんですよ。目的はスタッフへの労いだったり、思い出づくりだったり様々です。

— 例えばどんな企画があるのでしょうか。

**白水** 今年の卒園児さんたちは桜島の公園に行こうという話になったのですが、公共交通機関もないので、バスをチャーターするためのお金が必要です。そこで、よく自分たちがつくっている料理のピザをお父さんやお母さんや地域の人に食べてもらって、そのお代を使ってバスを借りよう決めました。そこから、実際にバスを借りるのにどれくらいお金がかかるのか、ピザの材料代はいくらか、何枚売ったらいいか、1種類だと1枚しか買わないから3枚つくろうだとか、計画を行いました。試作も何回も行いましたし、自分の親だけでなく園全体の保護者さんに呼び掛けたり、よく知っている周りの人にも告知したりして、最終的には170枚のピザを販売して5万円くらいになったんです。

こんな風に、自分の目的のために普段やっている得意なことを活かし、実現のために試行錯誤して工夫するという経験を幼少期のうちにしてほしいので、普段から食べることに慣れ親しんでもらうような環境をつくっています。



しそやブドウの皮などを使った草木染め(上)と毎月仕込んでいる味噌(下)。園のあちこちで子どもたちの実験が行われている。

— 「桜島に行きたい」といった希望も、子どもたちから出てくるものなんですか？

**白水** 保育園では普段からその日の過ごし方を話し合いながら決めるんです。やりたいことをひとつ聞くと5個も6個も返ってくる子どもたちなんです。身近なことでもそれぐらい出てくるので、保育士さんの方から「せっかくだからみんなで楽しいことしたいよね、卒園までの間に何かしたいことない？」というような投げかけをすると、いろんなことが返ってくるんです。例えば、お父さんお母さんと週末に遊びに行っところへみんなで行きたいとか。そこから何をしようかと取捨選択していくようなことは、子どもたちがどんどんやっていきます。

— とても主体的ですね。

**古川** 5歳の子どもたちが自分たちでファシリテーションしながら今日はここまで進めようというようなことを考えているので、大人たちがかちっと計画決めて一緒にやろうと促すことはほぼありませんね。

また、普段工夫していることのひとつにヘルプミーカードというものがあります。ヘルプミーカードには給食室や保護者、近隣の事業者さんなどからの依頼が書かれていて、今日はあれをやらなきゃね、ということ子どもたちが考えるんです。一日の大まかなプログラムはありますが、当日何をやるかは、登園した時に今日は何する?と話しながらその場その場で自由に決まっています。給食室からのお願いを助けることもありますし、例えば献立を見て自分たちでつくれるメニューがあったら、前日に交渉して材料だけを用意してもらって自分たちでつくる時もあります。

## 固定されない遊び、保育園は子どもたちの実験場



— 何かほかに保育園の中で工夫されていることはありますか？

**古川** 他の園から見学にいらっしゃる方からは、先生も子どもたちと一緒に食べているんですか、と珍しがられることがあります。私が座って食べずに何をされているんですか、



遊具のない園庭で工夫しながらのびのびと遊ぶ子どもたち

と聞くと、走る子を連れ戻したり、料理を口に運んだりしてそんな暇がないのだという答えが返ってきます。ひより保育園の子は1歳2歳でも落ち着いて食べられるので、そうできる環境をつくってあげることが大事なかなと思います。



—なるほど。

**古川** 園庭にも工夫があって、ガーデンデザイナーさんと相談して遊びが固定されるような大型遊具を置かないという意図で設計しています。「保育園じゃ排除されそうな一見危ないものもたくさん置いてください」とお願いしてつくっていったので、園庭には大きい岩や子どもが上りそうな木もあります。走り回りたい子が走り回れて、静かにいたい子たちは静かにいられるようにデザインされていますし、実際に木に登っている子がいても誰も止めません。この子どもたちは石とか葉っぱとかでも遊べるので、公園などに遊びに連れて行くと、他の園の先生たちがうちの先生に「遊具を何も持ってこなくても遊べるんですね」と声をかけてくれることもあるようです。

—庭の隅っこにはかまども見えますね。

**古川** そうなんです。あのかまども、田植えをして稲刈りをしたお米でご飯を炊いたり、バーベキューやお芋を焼いたり日頃からよく使っています。設置の一番の目的は災害が起こった時に避難所になるような機能を持つことでしたが、普段から使っていないと大事な時に使えないとも考えています。

庭には厨房から出る生ごみをたい肥にするコンポストもあります。掘り返して混ぜる作業を子どもたちも一緒にやっています。コンポストにビニールのテープやクリップみたいなものが間違っていると1年入れておいても土に返らない、そういうところを子どもたちも見ています。たい肥を使って野菜をつくる過程で気づくんですね。この間は、うねごとに堆肥の量を変え、同じ種を同じ日にまいて野菜の生育や味がどう変わるかという実験のようなことを、小松菜とカブとほうれん草で行いました。

—田植えやお散歩など保育園の周りの人との交流もあるんですね。

**古川** そうですね。すぐそばの老人ホームは同じグループ会社で、今は新型コロナウイルス

の影響であまり行き来をしてないんですけど、一緒にお誕生会をしたり、散歩に出かけるときに手を振ったり、味噌と一緒につくったりしています。結局この辺りに住んでいる人は保護者や無垢食堂\*のお客さん、取引先の方が多かったので、ゆるやかにいい関係が築けているのだと思います。

毎年入ってくる園児たちも、スタッフの子どもや今いる子どもたちの兄弟で埋まってしまうんです。例えばここにいる職員のお姉さんは株式会社無垢の通販事業の受注の仕事をしていて、みんな身内のようにみんなの子どもを見ています。稲刈りの時期に、来週は雨だから今週中に刈った方がいいだろうし休みを代わろうか、などとみんなの暮らしも含めて働いている感じが私は好きです。

\*日向山無垢食堂：ひより保育園から1.5kmほど離れた古川さんたちが経営する食堂。地元の旬の野菜を使用した料理がふるまわれる。

—スタッフも含めて本当に地域ぐるみの保育園なんですね。

**古川** ひより保育園も地域との交流はあるんですが、鹿児島市内のそらのまち保育園はもっと地域との関わりが深いんですよ。そらのまち保育園は天文館の商店街の真ん中であって、園庭がないので必然的にまちの人と関わりを持つんですね。

## 自然豊かなひより保育園と街中のそらのまち保育園

—庭に出る代わりにまちに出る、と。



鹿児島市内の繁華街、天文館の商店街の中心にあるそらのまち保育園。  
1Fには保護者も街の人も立ち寄れる惣菜店を構える。

**白水** 子どもたちと体を動かすには、園舎の中だけでは限界があります。そうなるとうちを出て行く必要が出てきて、そこでまちの人と交流が生まれます。例えば、近くにある公園まで歩いて行く途中で、行きかう人たちと挨拶をしたり、身近なお店のおじちゃんおばちゃんと話しながら散歩をすることもあります。八百屋さんがあるからそこで食材を買ってきて「給食で使おうか」「じゃあ買



い出しに行ってきたらおおうか」「つくったものをおすわけてみようか」といった具合です。

—子どもたちの人間関係が園の外にも広がっていくんですね。

**白水** なじみのあるお店との近所付き合いを日頃からしているので、子どもたちの方がお父さんお母さんよりも当たり前になちの人たちと仲良しです。保護者の方が初めて話すお店の人たちとすでに名前呼び合っている、なんて場面もよくあります。

全部保育園の中でできるようになっていたら、外に出る必要がなくなってしまいます。そのまちなち保育園の場合は園庭もないですし、閉じずにやることで必然的に色々な人との関係性が生まれてきますよね。

—なぜ街中と郊外、2つの保育園を運営しようと思われたんですか。

**古川** ひより保育園ができる前から、園の見学にたくさんの方が来てくださったんです。でも「広々とした環境があっていいですね」「田舎の人は仲良くしてくれるからいいですね」「都会ではこんなに広い園庭が無いからどうやったらいいんだろう」と言われたんです。私としてはそこが本質ではないのだけど、と感じていました。そこで、もし違う環境で同じことができると思えれば、「じゃあうちではどうやろうか」と受け取られ方が変わるんじゃないかなと思ったんです。

—郊外という環境がなくても取り組めると。

**古川** ひより保育園をつくっていた時から、今の教育において違う種類の人たちや違う世代の人たちとの接点をいかに増やすかが重要だと考えてきました。例えば現代の子どもたちは、小学校や中学校に行っても周囲に似たような人たちしかいないんです。昔はそのバランスを社会教育、学校教育、家庭教育が担っていました。

私や白水も田舎で生まれ育って、地域のお兄さんお姉さんおじいちゃんおばあちゃんから学んだことも大きかったと感じています。その関係をうまくつくっていくことで、保育園とこれからの社会課題は補完しあえる関係になるかもしれないと思ってそのまちなち保育園を立ち上げたんです。保育園ができることで逆にまちがどう変わるか、も私たちの中で重要なテーマとして位置づけています。

—2つの園には共通する部分もあるのでしょうか。

**白水** そのまちなち保育園は商店街の中にあるので、登園時にはお店の準備をしている姿が、散歩のときにはお店を開けているところが、帰る時には店じまいの様子が見られます。最初から最後までを知ることで仕事の流れの解像度を高められるんです。ひより保育園だと、野菜を育てて、食べて、たい肥にするところまでを体験しています。物事の一部だけではなく、はじめからおわりまでをどちらの園でも経験できることは大きな共通点と言えますね。

## 自分で自分のことを決めることができる幸せ

—保育園での経験を通して子どもたちがどのように成長することを願っていますか。

**古川** 自分で決められるという状態が幸せの1つのあり方だと考えているので、子どもたちにも



それができるようになってほしいと思っています。人が決めたことに対して、なんとなく乗っかったり、同意していないのに動かされている状態はあまり幸せとは言えないけれど、自分が納得して決めたことだったら、大変でも別にきつくないんじゃないかと思います。

職員に対してもこれと同じことを考えていて、採用や評価に関しても基本的にはその部門長に任せており、私はノータッチなんです。



**白水** 古川はそれぞれの拠点のリーダーに大きく権限を委ねてくれています。「こうありたいよね」という根っこの方針は常に示してくれていますが、例えば今から1年間どこまで行こうか、そのためにどうしようか、という部分はほとんど任せてくれているので、僕らはとても動きやすいです。



—ここで働く人たちにどんな働き方、暮らし方をしてほ

しいと思っていますか。

**古川** すごく簡単で漠然とした答えなんですが、幸せであってほしいです。うちが万が一潰れるようなことがあったとしても、ひより保育園にいたなら、あるいは無垢食堂にいたならどうぞうちに来てくださいと、潰れた瞬間に全員の次の行き先が決まる、という状態でありたいと思っています。そのためにも、本人たちが楽しくてかつ周りに評価されていることが重要です。ただそれだけでは給与水準は上がりませんし、10年経っても全く同じことをしているなんてこともあり、それは勿体ないと思います。ですから、受けたという研修に関しては保育に関係するかを問わず送り出しています。例えば、セルフブランディングを学ぶために横浜へ月2回半年間通いたいですと言った職員を送り出したこともあります。また、ここで働く人たちがより楽しく働き生きていけるようにサポートするツールを、今白水と一緒につくっているところです。

—それはどんなツールになるのですか。

**古川** 年内に本にする予定ですが、内容について少しお話しますね。母の日を例に上げると、駆け出しの先生は「季節行事だからカーネーションの折り紙をしよう」と考えるところで、経験を積んだ先生は「母の日とはつまり人との関係性を見つめ直して、普段感じている感謝を伝える日だよね」という一段深い答えを導き出せる。行事=折り紙で終わらず、地域の人とのつながりを見つめ直すための仕掛けを考える、という行動に出られます。このように、人が成長していくことで視野が広がって、同じ行事でも見え方が変わってきます。

—興味深いです。

**古川** この成長の順番にも法則があって、1人で行うインプットを十分に経ると1人分のアウトプットが、2人で行うインプットが増えると2人でできるアウトプットが出せるようになり、周りを巻き込めるようになっていく。成長する時は縦に1本に進むだけでなく、横にも広がっていくんです。経営の分野ではある社長が全く違う分野の会社の社長になれるということがよくありますが、それも同じことです。この過程をしっかり可視化することで、転職や保育士の仕事を活かした起

業などもしやすくなるだろうと思っています。

## 同じように活動する人たちの輪を広げていきたい

—今後活動をどのように広げていきたいと考えていますか。

**古川** ひより保育園を見て自分たちもこういう場所をつくりたい、と園を始めた方たちも何名かいらっしゃって、京都や兵庫の保育園\*には直接的に開園前から開園後までフォローをしました。他にも運営のお手伝いやアドバイスのようなことをいくつかの園で行っていて、少しずつ輪が広がっています。

\*古川さん、白水さんは京都市の「さとのやま保育園」と兵庫県加古川市の「かわのまちほいくえん」の立ち上げにアドバイザーとして携わっている。

**白水** ただ、私たちが行っている活動はやはり顔が見える距離感を前提としていて、自分たちの拠点をただ増やすということそれ自体には強い興味はありません。とはいえ同じような考え方の人が増えることには関心があるので、広めていきたいですし、そこに僕たちも繋がっていききたいという思いがあります。

**古川** いま、保育園の次の段階として小学校をつくろうかと考えているところです。鹿児島市と霧島市で保育園をやっているので、どちらの子たちが通える場所にしたいと思っています。まだ具体的に決まっているわけではないんですが、大風呂敷を広げて考えたり言ったりしていると「うちの学校のカリキュラムをつくってみませんか」と声がかかることもあります。大崎町からも、小学校ではありませんが学校と環境に関する授業を一緒にやらないかという話があったり、大人向けの講座のプログラムを考えたりしています。いざ本当に学校をつくることになっても、今までにこんな実績がある人たちがつくるんですよ、と言えた方が動かしやすくなるんじゃないかと考えて、動き続けています。



## 取材を通じて見えてきたもの

古川さん、白水さんがひより保育園とそらのまち保育園で実践していることのひとつに「初めから終わりまでを見る、経験する」ということがありました。保育園の中にコンポストを置いたり、保育園の外を散歩することで地域のお店を知ったり、環境が違えど同じことを学ぶことができるということが印象的でした。私が普段働いているシーンを想像してみても、自分の担っているパートだけを意識している時間が多くを占めているように思います。

また、味噌づくりや草木染めなど、子どもたちが興味を持ったことに実験的に取り組める環境も魅力的でした。ある行為をしたらこうなる、と教科書的に教わるのではなく、実際にどうなるのか具体的に体験できます。それは極めて身体的で、例えば匂いや色、手で触れたときの感触など、教科書に書かれている以上の情報量を受け取ることができ、自分のアクションとそれに対する反応も即時に体感できます。それが子どもたちの創造性を刺激しているんじゃないかと私は感じました。インターネットでキーボードを叩けばなんでもわかる時代とも言われますが、字面でわかった気になっているだけでは、私たちの創造性は少しも刺激を受けていないのではないのでしょうか。

ひより保育園やそらのまち保育園での実践は、他の地域の人々が視察に来たり、それに対し古

川さんが保育園の立ち上げのアドバイスをしたりと、保育業界で先進的な取り組みということは間違いありません。ただ、私が現地を訪れお話を聞く中で思ったのは、子どもだから必要なことというわけではなく、年齢に関係なく私たちも含めて学んだり暮らしたりする中で重要なことが詰まっているということです。古川さんと白水さんがもともと大人や大学生の教育を行っていた時の違和感が今の保育園につながっていると考えれば、それは至極当然なことでしょう。また、郊外と商店街の真ん中の2つの場所で運営していることも、周りの環境に依存することなく私たちでも実践できることが多くあると感じさせてくれました。

子どもだから大人だから、地方だから都市だから、と考えるのではなく、どんな学びの環境があるべきなのかを考えれば、誰でもどこでもそれは実践できるのでしょうか。このような考え方に導いてくれた古川さんや白水さん自身が、次へ、次へと動いていく、子どものように実験的な心を忘れずにお持ちなのだろうなと感じています。

ヨコク研究所 江藤元彦



地球環境の持続可能性を背景に、循環型社会の片鱗は私たちの生活やビジネスの中にも組み込まれつつある。ecommit (エコミット) はその社会を鹿児島から変えようとする会社だ。しかし、なぜ鹿児島なのか？ その問いを掘り下げたとき、「あらゆるモノの循環の仕組みを作る」ことを掲げる同社が事業の本質を追求する姿勢がみえてきた。代表の川野輝之さんへのインタビューを通して、企業と地域社会が共に成長する本質的な事業成長のあり方を考えていく。

## 循環を加速するローカル拠点とデジタル化

—本日はよろしくお願いします。いまお訪ねしている [ECOBASE \(エコベース\)](#) とは、どんな施設なのでしょう。

ECOBASEは、自治体からいらなくなったモノが回収される場であり展示場所であり、僕らのローカルビジネスの拠点です。薩摩川内市からの企業誘致を受けて、築数十年の鉄工所跡地の建物を土地ごと購入して再活用しています。建て替えたほうが運用コストは下がるのですが、あの天

### 川野輝之 (かわの・てるゆき)

1984年 大阪府大阪市生まれ

株式会社 ecommit 代表取締役

中学・高校時代の6年間スケートボードに専念し、スポーツ用品メーカーのチームライダーとして活動を始めるも、耳の病気を発症し引退。高校卒業後は建設機械や家電の輸出業者に就職し、4年間の修業期間を経て22歳の年に鹿児島で株式会社 ecommit を創業。現在は代表取締役として経営をリードしつつ、新規事業開発チームを直轄している。

### 株式会社 ecommit (エコミット)

2007年に鹿児島県薩摩川内市で創業し、現在は東京、埼玉、群馬、福岡、広島に県外拠点を展開。回収管理システムを駆使した全国対応型の回収物流ネットワークと、それらの経済的価値を最大限生かす選別ノウハウと販売ネットワーク、そして排出からリユース・リサイクルまでの過程を追跡しデータ化するシステムを強みとし、モノを循環させるためのインフラを構築・提供する循環商社。

聞き手・テキスト：田中康寛

井のドーム状のH鋼の屋根など、いまはなかなか見られない構造の空間なのでなるべくそのまま残して使いたいと思ったんです。

ちなみに、古い建物なので台風の時なんかは大変なのですが、この工場のことを昔から知っているベテラン社員がいて、よくメンテナンスをしてくれています。彼は「山さん」と呼ばれており、うちに勤めて10年ほどになる、鉄筋加工も土木も大工仕事も何でもできる職人です。実は、この建物は彼が新卒から勤めた金属加工会社の工場で、山さんは当時の工場長としてここで数十年間勤めていたんです。ecommitのスタッフとしてまたこの場所に戻ってくることができて、彼自身もとても喜んでいました。

事業の本質を追求したらローカルに行きついた  
——「循環商社」が鹿児島に居つづける意義——



ECOBASEの内観。様々な自治体から集まったモノが再生され展示されている

—モノだけでなく、人も建物も時間とともに巡っていまのあり方に行き着いているんですね。周りの空間を見回すと、食器から建材まで多種多様なモノが展示されています。

そうなんです。例えば、この線路の枕木なんかは入ってきたらすぐ売れてしまいますね。最近枕木はコンクリートに置き換わっていて通常は廃棄されてしまうんですが、ガーデニングなどにすごく需要があるんですよ。薬剤が入ってるので処理が大変なんですけど、価値を転換させるために僕らは手間をかけてでも救い出しています。また、すぐそばに薩摩川内港があるのですが、国際貿易で荷物を運ぶためだけに国外で作られて国内で廃棄されてしまう木質パレットなんかもあるんです。廃棄されるモノも少し工夫すれば新しい価値になるので、DIY教室を開いたりもしてこれらの材を活かしたもののづくりをしています。既存のリユース品の販売ルートだけでは循環させにくい建築古材やエクステリア品なども、ECOBASEという拠点があることで救い出せるようになったんです。

—ここが循環のハブなんです。しかし、これだけの種類と数のモノがあると管理も大変そうですね。

実は、ECOBASEでは「どの自治体から」「いつ何が回収されて」「どういう経路で」「誰に渡っていったか」を、独自開発したトレーサビリティシステムを通じて全て可視化しているんです。我々の強みはシステム上でその情報を開示して各自治体が出したモノの経路を追って頂けることで、それによっていろんなモノを自治体様が取り扱ってくれるようになったんです。回収品の所有権は一般家庭から自治体に移るとはいえ、住民からお預かりしたモノですから、そのあとの流れが確認できないと安心できない。万が一どこかで捨てられたりすると自治体も失望してしまうので、そこは徹底してやっています。

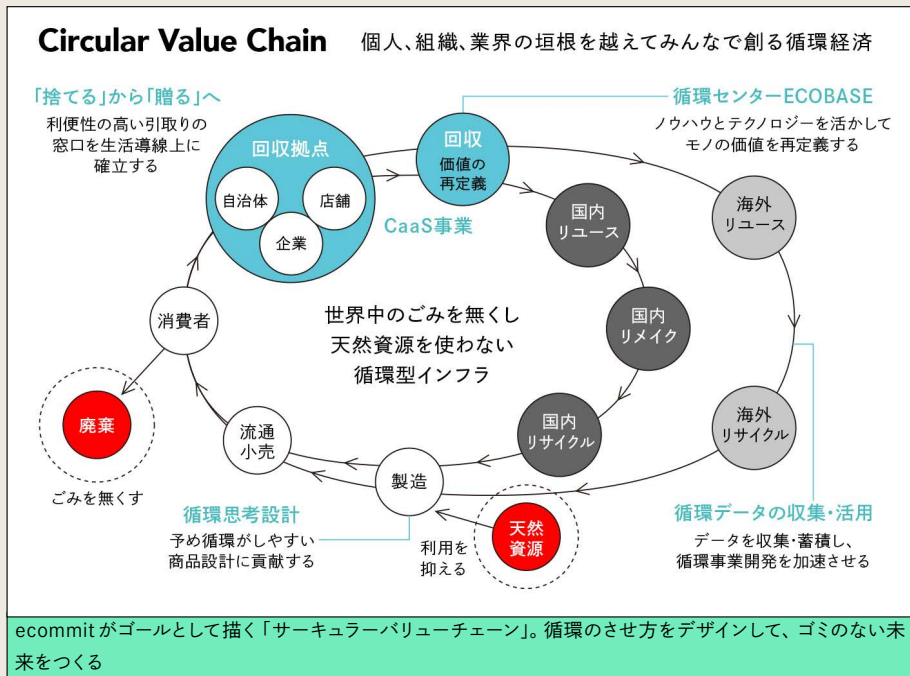
—リユース品は雑然と集められがちですが、ECOBASEでは新品の流通商品のように管理されているんですね。

はい、超アナログな倉庫に見えて実は裏側はシステムで動いているんです。さらにここは実証実験の拠点でもあって、例えば最近では独自のRFID\*の実証実験を行っています。入口にあるゲートがRFタグを感知するバーで、そこを通ったら自治体から入ってきたものが全てカウントされる仕組みになっているんです。

このシステムは、ミャンマーの工業地帯の廃棄物管理システムとして採用されていたり、環境省の実証事業でも活躍していたりしますね。このように、ローカルビジネスの拠点でありながら、新しいビジネスの開発場でもあるんです。

\* RFID (Radio Frequency Identifier)  
電磁界や電波を用いてID情報を埋め込んだタグの情報を非接触で読み書きする自動認識技術。回収したモノに付けられたRFタグの情報をゲートが一括で読みとることで作業効率上がる。

—なるほど。販売売上はECOBASEでの割合が大きいですか。



実は、いちばん売上を上げているのはネット部門なんです。自治体から出てきた商材にはネットで売れるものもたくさんあります。ECOBASEを含めた店舗での売上は月数十万円程度ですが、鹿児島でもビジネスモデルが成り立っているのは、ネット部門がその何倍もの売上を作ってくれるからなんです。こうしたローカルビジネスの拠点を維持するためには、ネットを交えたビジネスモデルとセットでないと難しいため、地域内で循環させるモデルと、ネットで地域外に出すモデルの両立を実践しているところ。近年は全国各地に中古品や古材の販売拠点が増えていますが、残念ながら現状はそれ単体でビジネスが成り立っていないところがほとんどなんです。だから僕らは地域の拠点も維持するための経済性をすごく意識していますね。

—独自開発のシステムはモノの循環をドライブする鍵になりそうですね。

そうですね。EVP\*という自社開発のアプリがあって、それはSaaSとして展開を始めています。もともとはパートナー企業にシステム提供していたんですけど、他からも使わせてほしいという依頼が増えていますね。回収したモノの計量や、品目や単価情報の入力などを全てアプリ上で管理できて、請求書作成までほぼワンクリックでできるので、事務コストをかなり圧縮できるんです。この業界は事務管理の工程が全て手作業なので間違いも起きるし、業務としても非常に大変なのですが、そこがとても楽になります。さらにCO2の削減量などの環境価値も可視化されるんです。



ECOBASEに設置された計量器。  
Bluetoothでスマホのアプリと連動する。

\* EVP (Eco Value Pack)

回収するモノの計量、商品登録、請求書発行などをスマホで一元管理する、ecommit独自開発のアプリケーション。  
CO2削減量など環境価値への貢献度合の確認や複数拠点の一元管理をシステム上で行える。

——世の中の「再生」や「循環」の認識の変化は感じますか？

ちょっと変わってきたなと思っています。これまで再生原料は価格が高いイメージがあっただこのメーカーも使ってくれなかったんですが、ここ最近、逆に高くてもいいから再生原料を使いたいというメーカーが増えてきました。僕たちがリサイクルしたポリエステル製品は伊藤忠商事さんの「RENU」という素材にも利用されていますが、高くてもいいからこういう素材を使いたいと企業様から言われることが増えてます。特にここ2、3年は大きく変化したと思いますよ。

## 500年先まで残したい自然がきれいごとを現実にする

——川野さんが創業の地として鹿児島を選ばれたのはなぜですか。

2007年以前の4年間は、とある貿易会社で鋳鋼の建機や農業機械のパーツを海外に販売する仕事をしていました。そこでの中古品を売るという仕事に面白みを感じていたのと、その会社がM&Aされたのを機に、自分でやってみたいと思って2007年にecommitの前身にあたる会社を起こしたんです。限られた資金の中で、サラリーマン時代のお客様の紹介で薩摩川内市の倉庫を運よく買えたのと、妻が鹿児島出身ということもあり鹿児島で創業しました。

また、私は大阪の生まれで学生時代を東京で過ごしたのですが、鹿児島の豊かさにとっても感激してしまっ。それもあって鹿児島を選びましたね。

——豊かさというのはどのような点でしょう。

素晴らしい自然環境があって、それでいてそんなに不便じゃないというバランスの良さにすごく惹かれましたね。家の前が海なので、朝に竿を背負って犬と砂浜を散歩して、釣りもして、朝ご飯に釣った魚を焼いて家族で食べる、といったことが生活に彩りを与えてくれています。東京や大阪とは全く違う生活をしていますが、自分にとっては鹿児島の方が合っているなと感じています。

——どのあたりが合っていると感じますか。

東京や大阪も嫌いじゃないんですよ。刺激的だし、出会いもありますし。だけど、例えば僕は夜の海が好きなのですが、月が水平線に沈むとき、さあっと海面に光の道ができるような光景に心洗われる瞬間があるんですよ。経営者だしベンチャー企業だし、日々ものすごくいろんなことが起きるんです。そうしたゴチャゴチャした毎日と同じ世界に癒しがあって、それがものすごく自分を高めてくれるし、自分を保てる一つの鍵になっていると感じるんですね。そういったレジリエンスの高まりは都会だとあまり得られないなと思います。

——いいですね。

僕らの子供や孫だけではなくて、さらに500年先の世代も素晴らしいと感じられる自然を残したいって思える根源がここにあるんですよ。僕らは、この環境を良くするきっかけを作ることが仕事だと思ってるので、この自然を未来につないでいく方法をきれいごとじゃなく考えられる。東京で得られる先進性とかはもちろん大事なのですが、僕らの仕事の本質はこの自然なんだと。



——川野さんにとって、ビジネスを行う原動力が鹿児島にある。

そうですね。正直、東京でやった方がビジネスとしてはよっぽど楽ですよ(笑)。ですが、10年後、

20年後を考えたらずっとやった方が本質的なものが生まれると思うんです。離れて経営してもきっと売上100億の会社にはできるのですが、おそらく限界があって、1000億の会社にはならない気がする。なぜかという、普段は都会にいて定期的に見に来るぐらいだと、自分が守るべきものへの想いや理解が自分の中心に染みわたらないから。自ら守りたい場所に身を置いているからこそ、結果的に考え抜かれたビジネスモデルになり、よりスケールさせられるのだと思います。

—なるほど、対象を直に感じづけることが事業成長にもつながるといことですね。

都市部にはヒト・モノ・カネが揃っているのでビジネスは作りやすいのですが、日本全体を見渡すと、面積では圧倒的にローカルの方が広いわけです。ローカルと都市部のビジネスモデルの両立を考えていかない限り、ゲームチェンジは起きないと思います。どちらかに偏ることなく都市と地方のモデルを両方展開してサーキュラーエコノミーが回るからこそ、本気でこの日本全国が変わると思っています。そういう意味でも、鹿児島という地域からその両方を考えたいんです。

—とはいえ、川野さんご自身は鹿児島のご出身ではありませんね。この土地になじむうえで苦労はありましたか。



ECOBASE入口。様々な場所で ecommit のビジョンが明示されている

ありましたね。この辺りの経営者は2代目や3代目が9割ほどを占めており創業者が少ない環境なので、ビジネスに対する温度感やスピード感の違いは感じました。また、ベンチャー企業というせいか地域で若干ちやほやされがちなんです。東京では夜中までゴリゴリ働いている一流ベンチャーがたくさんいる一方で、僕らは鹿児島から世界を変えたいと言っているわけですから、狭い世界に安住してしまうと危険。慢心しないように気をつけています。

—そのような環境下で、地域企業と一緒に地域へ働きかけていることはありますか。

地域企業と調和をとることに注力するというよりは、いまは

まだ自分たちが圧倒的に地域や世界を変えられる力をつけることに集中しています。

—力をつけるとはどういうことでしょうか。

創業初期に5人とか10人でやっていたときは、「あいつら何やってるんだろう」「何の仕事で飯食ってんのかな」とやや奇異の目で見られがちでした(笑)。スタッフが50人とか100人ぐらいになった頃、「何か面白そうな会社だな」「すごいことやってそうだな」みたいに感じてくださる方が少しずつ増えてきました。今後、ちょっとした実証実験なら自分たちでできるぐらいの規模感になったときに、ecommitが何をしている会社かが地域の人たちにも伝わるようになると思ってるんです。いまはそのための力をつける途上にあるということです。

—ビジネスの成功状態はどのように描いていますか。

ざっくりとしたイメージですが、僕の代で2000億とか3000億ぐらいの売上規模の会社になったら、循環の仕組みをつくるきっかけ作りはできたと言えると考えています。さらにそれを実現できた状態の目安としては、例えば人口カバー率が10%になっている、生活の身近なところにecommitがある、などでしょうか。

僕たちの事業はどちらかという裏方の仕事だと思っているので、気がついたら身の回りにecommitのソリューションが使われているという状態まで行けて、それが本質的に世の中のためになっていたら成功かなと思います。

## インナーブランディングで会社と個人を重ねあう

—次に組織の話聞かせてください。従業員は増加していて現在150名とのことですが、採用するうえで意識していることはありますか。

いろいろありますが、環境に関するビジネスに圧倒的に共感していただけてることが大前提です。その上で、一人ひとりのやりたいことと、我々が目指している方向性がリンクしているところを



「世界の循環の仕組みを鹿児島からつくる」と語る川野さんの本気が伝わってくる



薩摩川内市水引町の草道川の谷あい位置する ECOBASE。屋外には什器や工作機が並ぶ

見つけるという感じですね。

—リンクしているところは、具体的にはどのように見つけるのですか。

まず、一緒に働きたいと思った方には僕が直接会いに行って、その人と自分たちが目指す方向性について何度も泥臭く対話します。加えて中途採用者向けの体験入社制度「PRE-MMIT」を設けています。会社の良いところをどれだけ伝えても実際に入るとギャップはありますから、事前に体験入社してもらっているんです。東京の人でも鹿児島に来てもらい、ecommitのメンバーと3日間行動を共にしながら、自身がどこに貢献できそうかを考えて提出するという内容です。やはり会社の姿を知ってから入社を決めてくれた人は離職率が低いんですよ。取締役も真剣かつ率直にフィードバックしますし、こうした事前の認識合わせには力を入れています。



—鹿児島県外の方の入社が多いのですか。

いまは県外の方が多いです。とくにUターンやIターンの方の採用が多いですね。Uターンの人が多いのは、鹿児島出身者の採用を優先しているからです。既に鹿児島の良さを知っていますし、移住のハードルを減らす目的もあります。Iター

ンの人の場合、僕自身がメンバーに仕事だけでなく鹿児島でのライフスタイルそのものを気に入って住んでほしいと考えているので、生活への感度が高い方をターゲットにしています。Iターン希望者には東京から出てライフスタイルを見直したいと考える方も多いため、そういう方とはマッチする傾向にあります。

—移住するならライフスタイルも深く知りたいですね。

会社の仕事だけではなく鹿児島の魅力を知ったうえで入社できるよう、PRE-MMIT制度の中には「会社を体験する機会」と「鹿児島を体験する機会」をセットで設けています。3日間のうちの2日間はワークで、最後の1日は遊ぶというプログラムになっているんです。例えば南薩方面に出向いて、一面の茶畑とサツマイモ畑、猛々しくそびえる開聞岳、横手に広がる海辺、そうした鹿児島らしい景色が一つの視界に収まっている風景を自分の目で体験する、といった具合です。

—企業理念や行動基準も具体的に言語化されていますが、なぜ作られたのでしょうか。

これは私がまだ個人事業主だった10年前、元取締役で現在の日置市長の永山由高さんに問いかけをされたのがきっかけです。「社長、この会社をどうしたいんですか」「公のものにするのか個人のものにするのか、どちらで行くんですか」って。1週間ほど共に議論して考え、会社を公のものにしようと決めました。そして彼から「そうであれば、まずは我々のフィロソフィーを明確にしましょう」と指摘を受け、そこからまた1ヶ月ほどかけて企業理念や行動基準を言語化しました。



オフィスに大きく掲げられた行動基準や企業理念。ビジネスへの誠実さや、メンバーが幸せに働くための理念が強調されている

—とても強い意思を感じます。

順番や一つひとつの言葉に意味を持たせているのですべては話しきれませんが、企業理念の最後に書いた「本当に世の中に役立つ環境ビジネスを追求します」の「本当に」の部分が、僕にとってもこの会社にとっても非常に大きなテーマなんです。

日本でエコと持ち上げられていたものが海外で環境負荷を起こしているという状況に直面することもあったりしますが、こうした欺瞞が嫌なんです。グローバルな社会や未来を眺めたときに実際に環境に良いのかわからないことに中途半端に加担するのは絶対に避けたいので、そういう思いを込めて「本当に」を付け足しました。

—こういった行動基準が定まっていると従業員の自律性が高まりそうですね。

そこには悩ましさもあるんです。やはり創業者の言葉というのは強いので、どうしても僕の発言が組織の意思決定に繋がってしまう。もちろん最終的な責任は僕が担うので当然かもしれませんが、世界で戦う会社になるには、僕の枠を超えた組織にならないといけないと思います。ちょうどいまはその過渡期にあって、自分が意見しなくても組織が意思決定をしていくようなコミュニケーションの取り方を特訓しているんです。

—それはどのような特訓なのですか。

例えば、経営幹部層の7名と年に4回合宿をして徹底的な対話を行っています。この合宿の面白いところは、参加必須の経営幹部とは別に新人枠を設けている点です。幹部自身が合宿に連

来てきたいと思うメンバーを毎回交代で誘うんです。幹部それぞれが工夫し、ちょっと気分が落ちかけてる若手や、さらに成長してほしい若手などを連れてきて奮起させるといった機会につながっています。僕もなるべく発言しすぎないようにしていますし、経営幹部は各自の領域においては遥かに僕の能力を超えた人たちなので、経営のガバナンスが利くように意識しています。

—メンバーへの権限委譲は普段の業務においても意識されているのですか。

業務においては基本的にそれぞれのセクションに任せています。新規事業開発チームはまだ僕の直轄チームとして動いていますが、事業部や営業部など他のセクションはそのリーダーに意思決定権を委ねています。他にも様々なプロジェクトを通じて日々従業員側から声が上がってくるようになりましたね。

—例えばどのような声が上がってくるようになったのでしょうか。

ちょうど昨日、象徴的な出来事がありました。うちの会社には安全を何よりも重んじるという行動方針があるので、各部署から1人ずつ集めた安全衛生委員会を運営しています。そこで、安全に活動できたときのインセンティブを何にするかを議論しているとき、従業員からチャット上でもすごい数の意見が出てきました。「お金じゃないだろ」とか、「我々が回収したもから作るギフトがいいんじゃないか」とか。

僕もありきたりのインセンティブではダメだと思っていたから、それをはるかに超える素晴らしいコメントが現場の正社員やパートさん問わずメンバーから上がってきて、その熱量に感激してしまいました。

—行動基準にもありますが、一人ひとりの人生を大切にされているのが伝わってきます。

そうですね、それはもちろんのこと、最大のブランディングは人だと考えているので、自分の思いや自分たちが作ってきたものを全員が自分たちの言葉で言えるようにするための訓練には力を入れていますね。つまりはインナーブランディングなのですが、専門のチームをつくって3名の専任者をそこに費やしています。

—すごい。なぜそこまでインナーブランディングに力をいれるのでしょうか。

以前社内アンケートを取ったときに、ショックなことが起こったんです。「この会社を家族や友人に勧められますか」という問いに対する評価が、自分たちの想像より低かったんですね。これの何がまずいかというと、メンバーがお客様のモノを回収するとき、回収品をモノと扱うかごみと扱うかひとつでお客様の心象が変わってしまう上に、わかりやすく解約率が変わるんです。この社内アンケートの点数が高かった事業所ではお客様の解約率が低いんですよ。だからこの1年で、ecommitは何の仕事を通して誰の役に立つのかということ、一人ひとり自分の言葉で言える状態を徹底的に目指そうとしています。

—なるほど。

とはいえ、僕らの会社にはいろんなバックグラウンドの仲間がいます。目の前に道が引かれていた方が安心して仕事ができる人がいる一方で、自ら情報を取ってきて自分で考えたい人もいます。人やポジションによってかなり価値観も違うのですが、それぞれの人たちが同

じ組織にいるということが非常に大事だと思うんです。それが最も難しいんですけど、どう横ぐしを刺すかが重要であって、そのためのインナーブランディングなんです。

## 循環に巻き込む小さなモチベーション設計

—循環社会の実現という大きな目標を達成するために心掛けていることはありますか。

小さなモチベーション設計にはものすごく気を遣っています。直近だと、東京駅エリアの28万人ぐらいの通勤者たちを巻き込んでサーキュラーエコノミーの推進をするプロジェクトが2022年の9月から始まります。そこで課題となるのが、通勤者の人々にわざわざ不用品を持ってきてもらうモチベーションをどう設計するかという点です。ただ回収して終わりだと、一時的なイベントになって少しダサいなど。回収したものがどう使われているのか、回収したことで環境価値や経済価値にどう貢献しているのか、という点を可視化して、継続的な行動変容につながるモチベーション設計を丁寧に考えています。





— そのプロジェクトではどのようなモチベーション設計がなされているんですか。

例えば「回収ボックス」という言い方だとなんだかゴミ箱に近い印象になってしまうので、僕らはみなさんの大事なものをお預かりするという意味を込めて名前を「ポスト」に変えようとしています。また、「Re:Post for the Animal」といった具合に、預かったモノが何の支援に活かされるかのテーマ設定を明文化しています。この場合は生物多様性がテーマですね。さらに「ポスト」に入れてくださった方にはクーポンが発行され、その一部は自分自身で使え、一部はテーマにまつわるプロジェクトへ支援されるんです。それらの数字も全部公開されるので、「ポスト」を通じて自分が支援にどう関われたかを知ることができます。

— それはたしかに持っていく意欲が高まりそうです。

また、今回のプロジェクトでは東京駅から発信したいと相談してくれたお客様もいて、こうしたクライアントのニーズを徹底的に深掘っていくことも大切にしています。我々の目指したいことだけ力説しても、その担当者や上長がおもしろいと思えなければ巻き込まれていけないので、ニーズに応じていくということですね。とはいえ、単にニーズに応えるだけでしたら誰でもできると思っているんです。

— といいますと。

そのお客様からは「たくさんモノを回収したいんです」とだけ言われたんですが、「いや、回収するだけだとカッコ悪くないですか」とお伝えしました。相手の企業規模に関係なく率直にお話することは心掛けています。それが本質を追求することになりますし、結果的に関係者を巻き込む仕組みになると考えています。こうした議論を重ねると、担当者の方の表情がわかりやすく変わってくるんですよ。初めは「忙しいのに…でもやらないといけないか」みたいに少し後ろ向きだった人が、だんだん「それおもしろいっすね!」と変わってきて、チームの人数も5人10人と増

えてきて、活発に意見が出てきたら完全に巻き込まれたという気になりますね。

— 循環に関わる様々なプレイヤーのモチベーション設計を心掛けていらっしゃるんですね。

また、地域の方々のモチベーションという意味でも上場することは重要だと思っています。薩摩川内市には上場企業が1社もないんですよ。きっと上場したら薩摩川内の駅前に「祝上場」みたいな垂れ幕がかかると思うんですが、そうしたら循環にまつわる会社があるんだ、とわかりやすく周辺の人々に認識してもらえないじゃないですか(笑)。ということもあり、IPOは2025年までの目標です。

## 取材を通じて見えてきたもの

川野さんのお話を通じて、特に印象的だったのは「心へのアプローチ」「提供者と受益者の統合」の2点でした。

1点目については、ecommitが従業員・顧客・自治体それぞれと共存するための活動から感じられました。活動の自分ごと化をめざしたインナーブランディングや顧客の小さなモチベーションを刺激する取組み、そして自治体を動機づけるための循環の見える化です。「モノの循環」という組織の目標を関係者に押し付けるのではなく、関係者がその目標に共感して自発的に巻き込まれるようなアプローチをとっているわけです。特に循環型社会にまつわる活動は効果が即座にフィードバックされないため「正しさ」の主張だけでは人は動きにくく、一人ひとりの心(動機)にアプローチする重要性は高いと考えられます。今後、社会問題や環境問題に取り組む組織や個人は増えると思いますが、その際に川野さんの考え方は参考になるでしょう。

2点目については、川野さんが500年先まで守りたい自然を有する鹿児島で事業展開する姿勢から感じられた点です。ecommitは環境や循環にまつわるサービスを提供しているわけですが、そのサービスが直に影響を与える自然が豊かな鹿児島に居つづけています。そして、川

野さんはそれこそが本質的な事業成長につながる、と言います。その背景には、鹿児島においてecommitがサービスの提供者であると同時に、それによって守られる自然環境から事業や生活の原動力を得ているという受益者の立場も兼ねた構造があると考えられます。つまり、「提供者」かつ「受益者」である環境に身を置くことが、ワーカーの自律性や会社の成長性を駆動するという発想です。それは言い換えれば、自分が関係しない場にサービスを提供している限りは、どこか他人ごとであることを免れない、ということでしょう。働く意義や事業の本質を考えるうえで、「提供者」と「受益者」という両義的なシチュエーションの重要性に触れる機会となりました。

私自身は、事業を起こすならヒト・モノ・カネの豊富な都市部が最適、と無意識に思い込んでいた偏見に気づかされ、表面的に「仕事」を捉えていたことを痛感しました。「何のために働くのか」その本質を追求できる場について、自分自身で実践しながら考え続けていきます。

ヨコク研究所 田中 康寛



近代焼酎の父と呼ばれる創業者河内源一郎氏が、沖縄の泡盛から黒麹を発見したのが約110年前。焼酎業界の礎を築き、焼酎用種麹の全国シェア80%以上を誇るだけでなく、近年では健康食品、畜産業など多方面で、麹の可能性を広げつつけている河内源一郎商店グループ。その原動力の中心には、「見えないもの」を探求したい学びの駆動プロセスがある。社員が自律的に学び、事業を広げる経営の在り方について、河内源一郎商店グループ企業で3つの代表を務める山元紀子氏に伺った。

#### 山元 紀子 (やまもと・のりこ)

1957年鹿児島県鹿児島市生まれ

きりしま高原麦酒株式会社 / 有限会社河内源本舗 代表取締役

霧島ガストロノミー推進協議会 会長

短期大学時代に栄養食物学科の教授からの紹介や、自身の父と2代目(夫・現当主の山本正博の父)との縁もあり、河内源一郎商店に入社。その後、配属先である研究室の同僚であり3代目に当たる夫と結婚。1990年に鹿児島空港至近に焼酎観光工場「GEN(現・バレル・バレー・プラハ & GEN)」をオープン。現在は株式会社河内源一郎商店グループ3社の代表を務める。

#### 河内源一郎商店グループ

1931年に鹿児島市で創業し、1988年から鹿児島県霧島市を拠点とする麹の培養技術を用いた多角化経営グループ。株式会社源麹研究所、きりしま高原麦酒(株)、株式会社河内源一郎商店、有限会社河内源本舗、源気ファーム(株)の5社からなる。中でも、株式会社河内源一郎商店は、焼酎用の種麹の全国シェア80%を誇り、今日の焼酎文化の形成に多大な貢献をしている。

聞き手・テキスト：山下正太郎

## 黒麹からはじまる拡張の歴史

— 今日どうぞよろしくお願いいたします。素敵な工場ですね。

こちらこそよろしくお願いいたします。ここは、焼酎製造、焼酎をつくるための種菌の製造、麹を食べて育った豚を使ったレストラン、ピルスナービールのマイクロブルワリーなど、いろんな醸造所の集まりということでバレル・バレーと呼んでいます。

— とくに焼酎種麹シェア80%には驚きました。

麹菌って常に変異する、とても難しい性質のものなんです。そうならないようにするのが麹菌の種屋としての技術ですね。だから日本には種屋が5社しか残っていないんじゃないかと。私も元々は研究員の端くれだったんですが、夫の祖父にあたる河内源一郎が見つけた優秀な黒麹の種\*を100年以上、代々受け継いできたということがやっぱり大事なかなと思います。

\*熊本税務監督局(鹿児島工業試験場技官)として鹿児島で焼酎の製造指導をしていた初代河内源一郎氏が、鹿児島よりも暑い沖縄で造られている泡盛にヒントを求めて黒麹の分離に成功。クエン酸を分泌するため腐敗せずに安全な焼酎造りが可能になった。

—なるほど。

種麴に関しては特許が存在しません。しかし、弊社が河内源一郎から受け継いだ培地の作り方、どうやって10億個もある中からたった1つの胞子を取り出すか、どうやって前よりも良い種麴に品質を引き上げるかなど、限られた研究員しか知らないいくつもの秘伝の技術があります。この成果を一袋1000円程度で販売しているので、この手間暇を焼酎メーカーが担うのは割に合わないと思いますね。種屋から買った方が安心・安全で早いということじゃないでしょうか。

—研究員だったとのことですが、山元さんはどのような経緯で入社されたんですか。

短大の食物栄養科に通っていた頃に、化学の先生からたまたま鹿児島に種麴屋があると紹介を受けたのがきっかけです。面接にいったら偶然、私の父と現当主の山元の父が知り合い同士で、その昔お互い一緒に住んでいた仲だということと言われ、断るに断れない状態になってしまいました。入社後、(三代目と結婚して)そのまま永久就職まで行ったということですね(笑)。後からわかったことですが、私の祖母と夫の祖母も幼稚園の先生をしていた際の師弟関係にあったということもわかり、ただならぬ縁があって何か卒に全部はまったなという感じがですね。

—それはただならぬ縁ですね。貴社のこれまでの歴史について教えていただけますか。

鹿児島市内に清水町というところがありまして、そこで国家公務員だった河内源一郎が広島から赴任したときに麴菌を発見して、一念発起して河内商店という種屋を設立したのがはじまりです。そこから後継者のいなくなった焼酎屋さんを買取り、錦灘酒造を立上げたのが1985年です。1994年には、ビール製造の規制緩和がされたことをきっかけにマイクロブルワリーをはじめました\*。その後、焼酎廃液の残渣処理のためにビール会社の中にあった環境部門を独立させた源麴研究所を作りました。麴を餌に加えて豚を育てる、源気ファーム(株)という農業法人もあります。

\*1994年4月にビール製造免許に係る最低製造数量基準が年間2000KLから60KLに引き下げられたことにより、マイクロブルワリーやパブブルワリーなどの小規模なビール醸造所が登場するきっかけとなった。



—綺麗にビジネスが拡張されていますね。

よく「なぜ100年以上も続けられるのか」と聞かれるんですが、一代一代その時の当主が新しいことをしてきたからだと思います。初代は種麴の発見、二代目は種麴の質を上げるために機械化を進めました。三代目が、麴の持つ機能性に注目し畜産の分野の応用を進め、医学博士である四代目は人への活用に挑戦しています。

—一般的な企業だったら「ウチはこういう会社なんだから」と止められそうです。

私たちが常にカベにぶち当たっているのは同じですよ。たとえば焼酎製造を始めたときには、種麴の得意先に「われわれの商売の邪魔をするのか」とお叱りを受けました。最終的には小売りに卸すと問題が大きいので、直販ができる現在の観光工場\*という体裁に落ち着きました。

\*工場見学、食事処、ショップが併設された「パレルパレープラハ& GEN」のこと。

—新しい商品の価値観を広めるためにどのように工夫されていますか。

最近力をいれているのが、麴ソムリエ協会を通じた料理研究家とのネットワークですね。いま、麴の機能性に注目した麴料理研究家の方が本当にたくさんいらっしゃって。その方たちに対して、間違った麴の使い方をすると大変なことになるという話や、効果の高い特別な商品をコミュニティ内部だけで販売していこうというのを考えています。新家元制度とも呼べるような麴ソムリエの資格制度も作って、教育活動も展開しています。こうした普及活動の先に目指しているのは、「治療」から「未病」の世界です。

—「未病」、つまり発病に至る前に気づける状態ですね。

私たちは保育園も運営していますが、ここで園児に甘酒を飲んでもらって、腸内環境のチェックもしています。また卒園式のイベントは味噌作りをして、何気ない日常の中に麴を取り入れて、未病の世界を実現しようと呼びかけています。あまり麴の力は知られていませんが、醤油、味噌など日本人は知らず知





パレル・バレー全景。手前の芝生はパンデミック前まで大型バス20台が停まれる駐車場だった

らずのうちに食べているわけです。イライラも収まりますし、もっとさりげなく取り入れてもらって本来あるべき体の状態を取り戻して行ってほしいですね。

—各代で事業が大きくシフトされていますが、例えばお子さんの教育で意識されたことはありますか。

自分の子育てに関しては、本当に何もしてないですよ。四代目の息子もただそういう DNA があつたんだろうなと。別にこれといったことはしてないです。子どもを迎えに行くのを忘れちゃうので、会社内に保育園を作ったくらいですから(笑)。

—ある意味では、必要に駆られてここまでやってきたと。

仕事も同じで、その時々の必要に迫られてやってきたというのが近いと思います。例えば、焼酎の残渣廃液が海洋投棄できなくなり陸上処理が義務付けられたとき、その処理方法を考え、次はそれを餌にして畜産の世界に行ったというように。根底には麴があるんだけど、麴は本当に黒子的な存在ですし、これからも表舞台に立つことはないと思います。だけどそれを地道にずっと受け継ぎ、時代時代に合わせて世の中の役に立つことを考えて商品が生まれてくるのかなって。

例えば、豚の糞尿が麴の力で一晩で無臭になるって信じられないと思いませんか。私も本当にびっくりしました。ウチの孫なんか、ペットボトルに入れた実験後の液をお茶と間違えて飲みそうになったくらいです。畜産が盛んな大隅半島では家畜の糞尿は公害になるくらいの課題ですが、私たちが解決に貢献できるかもしれない。麴ってまだまだ可能性があると感じています。

## 文鎮経営で現場をゆさぶる

—事業を拡張していく上で何が重要だとお考えですか。

やっぱり種麴の世界が素晴らしいということに限るなと。不思議な話なんですけど、この地域の職業安定所に行くと、ウチ(河内源一郎商店)に来ると不妊症の子は妊娠できるよという噂が流れていて、実際それで働きに来る方が少なくありません。そして本当に妊娠していくわけです。実際に北里大学や東海大学と共同研究してみると、茶麴が精子の異常を治す効果を持つことなどがわかってきました。このように麴がもつ可能性を深掘りする研究を、創業者河内源一郎の時代から一貫して行っています。

もう一つは、種麴はインフラ事業であるという自覚でしょうか。焼酎の種麴だったり、畜産の餌であったり、一見違うように見えても世の中になくはならない存在という点では共通している気がします。パンデミックによって、観光事業は売上が80%減りました。その前までは年間50万人がバレル・バレーに来ていましたから。その意味ではいろんな事業を立上げていてよかったなと思います。

—売上80%減はなかなか厳しいですね…。

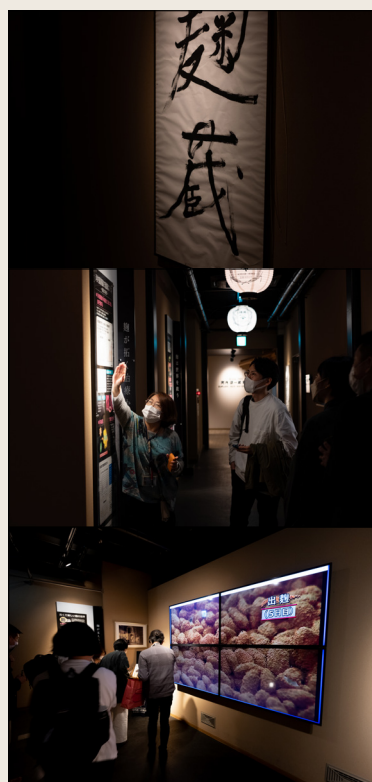
本当にたまたま生き残れてラッキーだったなという感じです。現在は麴の機能性に注目して茶葉に麴を生やした茶麴という製品に力をいれていますが、それも四代目の息子が麴の免疫の暴走を抑制するというところで医学博士号を取ったのがきっかけで、2020年2月のパンデミックの直前です。本当にツイているなと思います。

—新しいことにチャレンジするきっかけはどのように生まれるのですか。

私の夫である三代目の場合で言えば「アイデアが降って湧いてくる」と。それで周りが振り回されるわけです。トップからアイデアが出てきて、現場がそのアイデアを固めていくという形ですね。もちろん現場からアイデアも出てくるのですがそれは枝葉の部分で、本流はトップからですね。中小零細企業なので、トップ以外はフラットという文鎮経営のような形でマネジメントしています。

—文鎮経営ですか、面白い。

鹿児島出身で京セラの創業者である稲森さんが始めたアメーバ経営も実践しています。必ず自分のアメーバの中で、給料の分の売り上げが立っているのか採算性を確認しています。部署ごとに

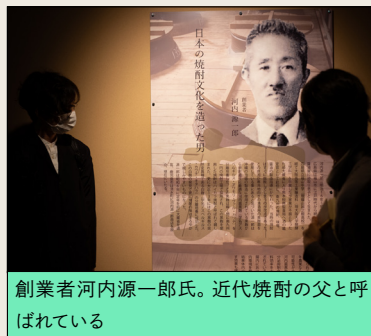


毎日のように損益をつけているわけですから、感覚的にわかるようになってきていると思います。その上で、今度はこの企画を出そうかとか、これをいつまでにしようかという枝葉の活動を頑張ってくれていますね。

それまではバスで毎日1300人ぐらい工場見学に来れば大きなお金が常に入ってくるわけですから、採算性なんて考えなくてもよかったけれども、今はどうやって存続させるか、どうやって生き残るか、どうやって変わってイけるかということをみんなそれぞれ頑張ってくれています。だけど根底にはやっぱり麴の魅力があるということですね。

—さすが鹿児島、稲盛イズムも浸透しているんですね。どんな方が貴社で働いてらっしゃるのですか。

技術的に新しい側面があるので、研究職の応募は結構あります。あとは観光の世界で働きたいという人も多いですね。最近では1ターンや鹿児島への移住も。自分自身で成長しようとすることを否定しない企業文化にも惹かれるのかもしれません。社内に所属したい部署をリクエストする制度はないんですが、社外からウェブ系の人材は集まってきますね。最近ではじめて1人東京から1ターンの女性がデザインに入ったんですが、リモートで仕事がしたいということなので、彼女は在宅ワークです。スキルが高いし、別に鹿児島に住んでなくてもいいわけです。結果が出ればそれでよし。あとは、価値観を共有するために社員旅行には必ず来てもらっています。



創業者河内源一郎氏。近代焼酎の父と呼ばれている

## 世の中の兆しが流れ込む場所

—立地的な特性はあるんでしょうか。

普通自動車免許くらいはないと不便な田舎ではありますが。とはいえ、最近ではインターネットが発展していますしSE出身の方も多いですね。それから近隣には京セラやソニーもあるので、新卒採用は厳しいのですが、その研究室で働いていた高スキルの女性も途中でいらっしゃいます。霧島市の良さはなんといっても空港があること。弊社なんかクルマで2分ぐらいの場所なので。東京まで1時間半で行けるという、心理的な近さはあると思います。それから空港に近いことで、県外の情報も入ってきやすいですね。霧島市は近年、移住者が増えていて定着率で日本全国ベス

トテンに入るぐらいサポートが手厚いですよ。コンパクトシティにも力を入れていて便利です。

—豊かな自然の影響もありますか。

会長を務めている霧島ガストロノミー推進協議会の「ゲンセン霧島」というのは正にそれを売りにしたブランドです。霧島の自然と歴史を、食をプラットフォームにして広めていこうという取り組みなんです。最初に取り組んだのが、霧島らしさを表現する「きりしま食の道10カ条」の作成でした。その10カ条にそって作られた商品を年1回審査してゲンセン霧島の認定をつけています。良いものを認めていくという制度ができたことで、生産者の皆さんがさらに頑張るようになりました。例えば、生産量は静岡県を抜いてお茶も日本一になりましたし、天皇陛下の大嘗祭のときに使われたお茶も霧島のものでした。

別の観点では、移住者の人に喜ばれるのは温泉でしょうか。私自身も鹿児島市から10年ほど通勤していましたが、移ってきてみて本当に住みやすさを実感しています。

—様々なプレイヤーとネットワークをつくる秘訣はなんですか。

霧島ガストロノミー推進協議会で言えば、商工会議所、観光協会など8つの団体を横串で刺したもので、それぞれを自立させる仕組みの団体です。それぞれは強制ではなく任意で入っているわけですから、自分たちの商品をいかにブランド化していくか、どうやって売るかということを自主的に考えるわけです。あとはまったく違う点では、私たちの仕事が経済の先取りをしていることに関係があるんじゃないかと思います。

—といいますと。

観光業というのは、流行をいち早く察知できる業界です。弊社の観光施設には年間50万人という人が集まってきていたわけですから、建築系の団体様がたくさん来場すれば、建設の波が来ているんだなと自然とわかるわけですね。そうこうしていると、今度は団体客から個人客に変わっ



きて、何か怪しいぞ、人が動かなくなってきたぞと思ったらインバウンドの波が来ました。観光は日本全国がターゲットですから集まる情報の幅もあります。当然、営業活動で台湾行ったり、ベトナム行ったりと自分たちも移動しますし、そこでまた繋がりができ、いろんな業種業態の話を書くことで世界の流れを掴めるというわけです。

——情報が集まるから人も集まるということですね。コラボレーションをする際の判断基準はありますか。

ところが全くそういう基準がないんです。私（わたくし）というものが無いというか、いい人はずっと続け、離れていく人は離れていく。必要なときに会社の成長に必要な人が現れるという偶然的シンクロシティがあると思っています。独自の努力もあるのかもしれませんが、運はやっぱり大事だと思います。

## 学びが学びを呼ぶ共同体

——シンクロシティですか。組織の特徴はありますか。

社風としては、自分で勉強したければ何でも支援することを重視しています。例えば、資格やスキルアップのために休みを取って勉強行っているよって、否定もしませんし、お金も出すよという感じで。私も会長もそうだけど、みんな勉強好きの集まり。例えば、いろんなセミナーに足を運びます。経営のセミナーはもちろん、他分野でも行きますし、そこでまた知り合いができる。それぞれが得てきた知見を社内に還元すると。場所も鹿児島島に限りません。北海道でしかやってないんだったらすぐに飛んで行きます。観光業をやっていることがフットワークの軽さにつながっているのかもしれないですね。それこそ夫は、エジプトの見本市に出展したり、チェコの家禽学会でも発表したりしていましたね。

——社員の皆さんはどのようにお互いの学びを共有されているのでしょうか。

会社でクリニックもやっているんですが、ある事務員はそれを見越して突然「医療事務の資格取ってきました」って言うんです。びっくりですよ。トップがそんな感じだからか、勉強好き、明

るく元気な人が集まっている感じですね。

——鹿児島へのこだわりはありますか。

歳をとってきたというのがありますが、時流としても地域密着型が大事だなと思います。霧島はやっぱり面白い若い人たちが1ターン、2ターンで帰ってきているのも大きい。そしてどんどん事業を始められると。例えば、マルマメン工房さんは、小麦を国産で作りたいからといって霧島に移住されました。若い人たちの行動力には本当に感心しますね。でもこうした動きは、ここ10年で急増した印象です。

——鹿児島の若手経営者と、何かやりたいことはありますか。

資金提供はしていないのですが、商品を購入したり、加工したりして別の商品を作るなどの支援はしています。あとはオブザーバーとして意見を伝えたり、人を繋げる、などでしょうか。私たちと

してはそれよりもまずは麴の可能性を普及させたい気持ちが強い。先ほどお話しした、麴菌による家畜臭の公害の解決もそのひとつです。私たちが作る商品って世の中にないものなので、売ることにも認知してもらおうのにも苦労しています。

——会社の中での目標の持ち方はどうされていますか。

ノルマはないんですけども、やっぱり営業は数字を伸ばさなきゃいけないし、研究員は研究員で、研究方法をいかに簡易化するかを考えないといけない。やはり大学の研究室じゃなくて企業の研究室だから。研究だけだったら誰でも好きなことをすればいいけど、利益を生む研究をしないとイケないの。例えば、新商品開発をしたとして、生産コストをいかに下げるかを考えて機械部門が機械化をしたり、行政のもの作り補助金申請を自分たちで書いたりするんですよ。今度は、管理部門もお金渡すだけじゃなくて、どんどんそういったものを取っていく。財務も投資はしないけれども、補助金の情報を提供するなど稼ぐ管理をしているわけです。



「中小企業の社長はみんな勉強好き」と笑いながら話す山元氏。常にユーモアを交えつつ朗らかに話されているのが印象的

空港からクルマで2分に位置するパレル・パレー。周囲はのどかな茶畑が広がっている

## インフラ企業としての矜持

——一方で、企業として守りつづけているものはありますか。

意外とそれはなくて、焼酎に固執する必要はないと思っています。他の会社に対してもっと自由によればいいのと思うことは多々あります。機能性とか、蒸留方法にしてもノウハウはいっぱい私たちが持っているわけだから、もっと聞いてくればいいのと思います。1年に1度、得意先に対して自分たちのノウハウをお見せする講習会を70年ぐらい続けているんですよ。それはもう種屋の使命というか、ずっと焼酎ブームの黒子的な役割だったので、こういう新しい麹菌を作りましたよとか、こういう味を世の中は求めていますよとか、情報提供を続けてきました。

——やはりインフラ企業という認識なんですね。研究開発費についてはどう考えられていますか。

研究開発費っていうのは怠ってはいけなと、年間数億円を常に使い続けています。研究員には農学博士、医学博士、工学博士もいるし、先ほど言った京セラとかソニーから移ってきた研究員もレベルがものすごく高い。鹿児島大学にあるようなアミノ酸測定に使う高性能な機械を惜しみなく買う一方で、小さい会社だからこそアイデアを使って機械を自作してしまうこともあります。

——積極的に投資されているんですね。

やっぱり、世の中のためになるという未来がないと社員は働かない。将来がある企業だよっていうのがないと目を輝かせることはないんじゃないでしょうか。それこそ一瞬で悪臭がなくなるようなことを、身近にある麹がやっつてのけるわけですから、老若男女みんなそこに集まってくるという形ですね。

——社員の自主性を重んじていると。

今度、社員で県下一周マラソンに出る社員がいるんですけど、しっかり練習しなさいって送り出して、私たちが応援に出かけていきます。社内には50kmウォーク大会もありますよ。大会に向けてみんなが自主的にトレーニングを始めるわけです。それからウチはみんな「重役」です。偉いという意味ではなく、役割が重なるという意味での重役。以前は年間50万人のお客様が観光で来て

いたのがゼロになってるわけですから、何かやらないといけない。私は常に「それはやったら面白いよ!」とか言って社員を焚きつけています。それから、最終的には食が重要だとも伝えています。

——食ですか。それはまたなぜでしょう。

戦争になっても人間は食べていかないといけないですから。私たちも麹を使った土作りをして、食べることにちょっと力を入れて作り上げていこうと話しています。また農業法人もありますから、歳をとったらそこで仕事ができるようにとも考えています。保育園はすでにつくりましたが、最終的には、社員のためだけの介護施設もつくるという計画もあります。ゆりかごから墓場まで面倒が見られれば、巷で言う老後資金2000万円問題もなくなって老後の心配がないよねと。そういう会社があってもいいんじゃないのって思っています。社員に対しては会社の方向性と夢を語ることでいつもワクワクした高揚感を持たせ、家族を大切に、幸せにすることを企業文化の一つとして守っているんです。

——社内のインフラまでも整えていくというわけですね。

そういうことが言えるのは、やっぱり会社が大きくないからだと思うんですよ。弊社は100人ぐらいだからまとまるのだと思います。100人までは顔も名前もわかるわけですし、私はそれぐらいが限界かなと思っています。



## 「見えない世界」を感じとる

——マネジメントのスタイルはどのような感じでしょうか。

会長は技術系なので、技術と数値的な方向性はちゃんと出してくれています。私は、いつも同行をしたりとか制度を作ったり。寝食共にするじゃないですけど、部長課長クラスを集めて経営合宿なるものもあります。それをする事で物の考え方とかが分かるんですね。近くのホテルに3日間籠って、温泉に入って、ただ食べるだけじゃなくて議論のための道具を全部ホテルに持ち込んで。

議論のグループは8人まで、それ以上になるとテーブル内で議論が分かれてしまいます。ちなみに教育するなら6人までと決めています。

それから今でもウチは神社仏閣巡りをする社員旅行があるんです。熊野山、出雲大社など、目に見えない世界を大事にしています。ウチの会長も、運や祖先を大事にするという意味で敷地内に神社もあるんですよ。そこで毎朝お祈りするし、元旦には幹部社員の奉納をもうずっと40年近くやってきています。麴もやはり目に見えない世界だから。そういった感性を磨くことは重要だと思っています。

—見えない世界ですか。

私はこれはサムシンググレートだと思うんですよ。私たちは生きていくことに感謝するときに、そういった物事の考え方があるのかもしれない。それに合わないと、ウチの会社では働けないかもしれないですね。実際に社内で活躍しているのは、感性豊かな人ばかりです。逆に言うと、麴は目に見えない世界、それを感じ取れる感性を磨きましょうというか。職人さんが「声を聴け」とかよく言うじゃないですか、そういう世界ですよ。慣れてくると部屋に入ったら、麴がちょっと息苦しいかなとかわかるって言いますね。見えない世界だから、そういった世界も大事にしないといけないし、守ってくれるのは自分のご祖先さん達だから日々感謝しないとけないねっていう。



—そういった価値観は入社後に醸成されるのでしょうか。

入社してから醸成されると思いますよ。逆に醸成される人しか会社に残れないかも。そのクレイジーさに惹かれる人だけが残って、何かそれで救われたとか、子どもができたとか。でもこれは実話なんです。働いて、麴を食べたり吸ったり、水も良くて、皆元気になるっていう世界です。そしてそのメカニズムを研究するわけです。



バレル・バレー内に設置された布袋尊と大黒天

—不思議なものですね。

人生の中でほとんどが会社で過ごしているわけだから、起きている時間にその会社と相性が合わないなら、無理せずいつでも辞めていいよとよく言っています。あなたの人生だからそれを奪う権利がない、そこをよく考えてねって。目に見えない世界は必ずあるからねって言ったりとか、シンクロシティという世界を知らないといけないよねっていう話をしながら、だんだんと組織の空気を酒造りのように醸成していっています。

## 取材を通じて見えてきたもの

麴の世界で革新的な業績を残してきた河内源一郎商店グループは、学習という観点からそのユニークさが際立っていました。

はじめに指摘すべき点は、見えないものに対する態度です。私たちは「目に見えないもの」と言ってしまうと、つい何か怪しいものであったり、信用ならないものとして扱がちです。しかし河内源一郎商店グループでは、発酵という自然の力を借りなければ進まないプロセスを事業のコアに長きに渡って探求していることで、身の回りでおこった不思議な出来事をスピリチュアルなままにしておかずサイエンスの対象とすることがカルチャーとして根付いていました。よく分からず答えが出ないものをあえて役職者が意識的に社員に対して働きかけたり、社員自身が自律的な探求や学びの求心力に昇華させていることに組織文化構築の上手さを感じました。

次に挙げるのは、自社をインフラ企業と認識している点です。焼酎の種麴市場において80%以上の驚異的なシェアをもつことは単に経済的な成功を意味するだけではなく、社会全体の利益とは何なのかという方向に視野が拡張されることにつながっています。顧客やパートナーには惜しみなく自社のノウハウを提供する姿勢は、麴にかかわるエコシステム全体の繁栄を考えた行動でしょう。またエコシステムには当然、社員も含まれており、自社メンバーの健康や人生の豊かさへも意識が向けられています。こうした自社利益の追求だけに閉じない考え方は、

昨今の B-Corp やステークホルダー資本主義といった公益を意識した社会的ムーブメントにも通底しています。

マサチューセッツ工科大学の経営学者ピーター・センゲは『学習する組織——システム思考で未来を創造する』のなかで、学習する組織を支える学習能力として「志を育成する力」「システムを理解する力」「共創的な対話をする力」を挙げています。河内源一郎商店グループでは、はじめに指摘したように見えないものを中心に置くことで、個々の探求心に火をつけ「志を育成する力」を養っています。また、それらの情報について社員同士がやりとりすることで「共創的な対話をする力」もありました。会社自体をエコシステムと捉えることは「システムを理解する力」にもつながっていると見え、理想的な学習する組織像がそこにはあるように感じました。

なぜ自分はこの組織で働いているのか、何を日々感じながら仕事をすべきなのか、普段、目の前の短期的な成果を求めがちな東京で仕事をしている身としては、本来の会社（Company）の語源でもあるコミュニオン=共同体としてのあり様を改めて考えさせられた調査取材でした。

ヨコク研究所 山下正太郎



イワシの丸干しを中心とした水産加工業を軸に、ジビエソーセージやクラフトコーラの製造、アパレルやホステルの運営など新たなビジネスを次々と生みだす下園薩男商店。ヒト・モノ・カネが限られた地方のビジネス環境のなかで、多角化を成功させた秘訣とはなにか。3代目として事業をまとめる下園正博さんの取り組みには、メンバーの興味関心や経験を深く掘り起こし、偶発性を活かす経営スタイルがあった。

#### 下園正博(しもぞの・まさひろ)

1980年 鹿児島県阿久根市生まれ

老舗の干物屋が多く残る町・鹿児島県阿久根市に根ざす水産物加工販売業・下園薩男商店の3代目。福岡工業大学卒業後、都内で2年間ウェブディレクターを務めたのち、家業を継ぐことを見据え5年間水産商社に勤務。その後家業を継ぎ、地域を特徴づける素材やものごとにひと手間加えて価値を生み、地元の活性化を促す事業に取り組む。

#### 株式会社下園薩男商店

創業1939年の水産加工業を中心とする企業。全国の量販店にイワシの丸干しを納めながら、「旅する丸干し」や「はらぺこイワシ」等、特産品を用いた商品を開発。2017年にはショップ・カフェ、工場、ホステルを併設した複合施設「イワシビル」を阿久根市にオープン。他にもオリジナル雑貨・アパレル商品の開発、ジビエを使った製品や地元の柑橘を使ったクラフトコーラ等を製造。2019年には新工場も建設し、商社を介さず自社から海外へ直接輸出を開始するなど様々な事業を展開している。

聞き手・テキスト：金森裕樹

地域貢献よりもたいせつなことに  
偶然を活かした事業づくり

## 社員とわかりあえない葛藤

—さっそくですが、家業を継がれた経緯を教えてください。

2010年に東京から帰ってきました。それまではウチは、イワシの丸干しをつくることしかやっていない会社でした。イワシの丸干し事業って、どう考えてもこれから成長する産業じゃないんです。食べる人は減っているし、今の若い人はもちろん30~40代も、丸干しという言葉がわからなくなってきているくらいなので。何もしなかったらそのままジリ貧になっていく産業でなんとかしな

いとイケないという強い思いで帰ってきたのが最初だったんです。

—東京と鹿児島の違いはありましたか。

一般論として、東京と鹿児島はスピード感も仕事に対する意欲もまったく違います。私はキャリアのはじめに東京のIT業界にいたので、きちんとした仕事をするのに終電は当たり前、3日間徹夜ということもありました。しかしこちらに戻ってきて、ウチの会社をなんとかしないと、社員の給料を上げないとイケないと、そういう思いでこっちは必至で働いているのに、社員の中には

全くその気がない人たちちもいました。しかも何年も働いているにも関わらず、品質の悪いものができていたりしました。「なんでこんなことになってるの?」と聞いたら、「これはもう仕方ないね。ワハハ」みたいな感じで。こちらの考えとの乖離にもものすごく腹立たしい感情をもっていましたし、実際に怒ってもいました。

—それはつらいですね。

こっちはもう本当に切羽詰まっているのに、社内はまったくその雰囲気じゃないし、やる気もスピード感もない。そうこうする内に、年配の社員からどんどん辞めていっちゃって。

これはこのまま怒りつづけても社員の行動は改善されないし、意味がないと途中で気付きはじめました。ちょうどそのタイミングで、中小企業家同友会に誘われて入ったんです。

## 地球のためのビジネスがしたい

—中小企業家同友会に誘われたきっかけは何だったんでしょうか。

鹿児島県主催の郷中塾という経営者セミナーに参加した際に、土木系の企業向けにITソフトを納める株式会社現場サポートという会社の方が、休日にも関わらず社長含め4~5人で参加されていたんです。聞けば、休日手当も出されてなく自発的な参加だと。しかも社長の参加も、社員からの提案だったということに驚きました。思わず、社長に「どうやったらこんなすごい会社になるんですか?」と聞いたら、「君は中小企業家同友会に入るといいよ」と言われ、それで入ることになったんです。

—どんなことを学ばれましたか。

本来、社員は自分たちの味方なんだから、どうやって一緒に成長していくかという視点を持つという考え方を知って一理あるなど。やっぱり社員に怒ったり感情をぶつけるほどの状況が起こるのは、会社に仕組みがないからなんですよ。きっちりした仕組みがないから、たとえば何年も働



家業を継いだ当初、社員との意思疎通が上手いかなあまり事務所のカベを穴が開くほど蹴ることもあったという

いているのに魚を悪くしてしまったりするわけです。これはもう経営者の問題だとそこで意識が切りかわりました。

—SELF\*との関わりも大きかったのでは。

いままでイワシの丸干しとか、阿久根というのをキーワードにして、いろいろな商品をつくったりサービスを展開したりしていたんですが、これには限界があるなと漠然と思っていました。丸干しや阿久根をどれだけ社会に推したところで、それに関わりの無い地域の人にとっては当事者性がないし、共感する人を増やすことはできないなど。SELFの活動を通じて、会社のあるべき新しい軸を世界のためになるとか、これからの未来のためになるというふうに、全人類にとってプラスになることが重要だと思うようになりました。

例えば、SDGsという言葉にしても、最初聞いたときはまた都合の良い言葉を作ってと穿った目で見えていました。ですが、SELFの理事であり南極地域観測隊などを歴任された大岩根尚さんに、地球温暖化のデータを解説してもらって、これはもうビジネスうんぬんではなく、きちんと向き合わないといけない世の中になるぞという確信に変わりました。そもそもビジネスなんて自分よがりなことだし、せっかくやるのであれば考慮した方が世界のためにもなるし、やりがいが出るだろうと。

\* SELF (Satsuma Emerging Leadership Forum)

2020年に鹿児島県内の経営者や地域のリーダーを中心に立ち上がったNPO法人。

鹿児島を活動のベースとする参加者が互いの自己変容を通して新たな社会を描くためのコミュニティ。本リサーチでもインタビューを行っている。SELF代表理事 野崎さんのインタビューは[こちら](#)

## 人が連鎖する鹿児島

—さまざまな方から影響を受けてらっしゃいますね。こうしたつながりは昔からありましたか。

帰ってきたときは、小学校の同級生くらいしか知人がいませんでした。最初に変化を感じたのは「旅する丸干し」をつくって販売会などに出品したときに、なんか変なやつがいるぞと注目してもらえたことですね。他にも、薩摩川内市でモノポリー大会があったんですが、なぜかそこに鹿児島のユニークな方々がたくさん参加していて、そこで偶然知り合った人の縁から輪が広がって





2018年から下園薩男商店が阿久根市から運営委託を受けている道の駅阿久根。直営するごほうびドーナツ、コーヒースタンド、売店、食堂などがある

いったこともありました。鹿児島は人を紹介する文化が九州の他県と比べても強いと思いますね。あとは鹿児島市内で開催されるセミナー、勉強会といったものに週に5回は参加している時期もありました。

——地道な努力があったんですね…。



イワシビル1F。阿久根市内の開けた国道沿いに突如現れるイワシの看板が目を引く

ありますね。

——阿久根以外のさまざまな場所で事業展開されていることも、人の縁と関係しているのでしょうか。

もともと丸干しをつくるという仕事なので、やっぱり地域に根ざした食に強い興味があるんです。縁というよりは、自分の好きなことに対して貪欲なのかなと。いろいろな地域で名産品の由来を聴くと、いつも感動するんですよ。ウチから出ている焼海老辣油とかエビ出汁の商品は、それももともと高知出身の料理研究家の方から、鹿児島にエビ出汁について質問をもらったことがきっかけでした。恥ずかしい話、それまで日本全国お雑煮と言えば、すべてエビ出汁だと思ってたんです。そうしたら「阿久根や出水などの北薩エリア特有の文化ですよ」と言われて、本当にびっくりしてしまったという(笑)

## 偶然の機会を見逃さない

——さまざまな事業展開はどのように進められてきたのでしょうか。

たぶん面白いことをしていたら、みんな注目してくれるんだと思いますよ。旅する丸干しをつくっていなかったら、いまだに誰とも知り合えてなかったでしょうし。そこから**イワシビル**というお店を始めたとか、ジビエソーセージなど、新業態も広がっていったので、より一層いろいろな方にお声がけいただく機会が増えました。そういう意味では、鹿児島はコミュニティが小さい分、事業のインパクトや波及効果が東京とはまったく違うスピードで広がっていく感じは

狙って進めてきたというよりは、仲間が現れたからそれを始めたというのが多いですね。ジビエを始めたのも、ウチに初めて中途で入ってきたちよっと変わった社員がきっかけです。私が旅する丸干しをつくったときに面接をした際、「これから旅する丸干しみたいな商品をどんどんつくって、おしゃれなお店に商品を販売していきたい」と話をしたら、すごく共感してくれて。彼は元タイタリアンのシェフもしていたのでソーセージがくれたんです。それでジビエソーセージを作りはじめたのですが、販売まではできてなかったんです。



——それはなぜでしょう。

食肉加工業をするための資格者がいなかったからです。そうこうしていると、たまたま責任者資格の取れる条件を満たしたメンバーが入社してくれて、じゃあその社員に勉強してもらって自分たちで製造して販売許可を取ってやろうと。まだぜんぜん製造量は少ないんですが、もしこれからソーセージを本格的につくりたいという社員が入ってきたら、さらに大きなジビエの施設をつくりたいと思っています。でもすべてタイミングなんですよ。そういう人が目の前に現れるかどうかで決まる。

——ものすごい偶然性から事業が成り立ってるんですね。

クラフトコーラの「パーティータイム」をつくった時も、個人的に20年くらいスパイスカレーを研究していて、「クラフトコーラでもつくれば？」といつも言われてはいたものの、当時はそこまでの気力も時間もありませんでした。そこにいま事業を担当してくれている社員と、近くの地域おこし協力隊の任期が切れるときにばったり会ったわけです。もともと彼の仕事が塩づくりに関するもので研究者気質もあるし、自分がスパイスもある程度教えられるのでこれは絶対にいけると思い、転職する前に必死に口説きました(笑)。彼がいたからこそクラフトコーラ事業が成り立っているんです。頭のなかには、つぎに誰かが現れたらチャレンジしてみたい事業アイデアが常にくつもありません。

——指示する部分と任せる部分の線引きはどこでされ



海とおれんじ鉄道に挟まれた鹿児島県西方をイメージしたクラフトコーラ「パーティータイム」

ていますか。

最初の頃はぜんぶ私がやってたんですが、いまはもう企画までであとは任せることが多いですね。例えばクラフトコーラであれば、担当者はもともと塩づくりをしていたので、「塩が入ったコーラで、田舎から都会に出ていった子が田舎を思い出して晴れやかな気分になる飲み物」というイメージだけを伝えました。柑橘に関する知識は私が持っていたので、その辺りは必要に応じて最低限サポートしました。

## 目標をこなすことが幸せなのか

—相手の持ち味ありきで事業が生まれていますが、どのように把握されているのでしょうか。

入社時にしっかりと聞くようにしていますね。すべての人の持ち味が事業につながるわけでもなく、何を聞いても私にインスピレーションがわからないことも多々あります。先日は困ったことに、どこでウワサを聞きつけたのか採用サイトに「私のいいところを見つけてください」と書いた人がたくさん応募してきたことがありました。「今までこういうことをしてきました。何か私にできませんか?」みたいな感じで、こちらが面接されてる気分になりました…。

一番困るのが、新しいことをやりたいし、いまの日常は嫌だと思っているけれども、実行するための能力がない人です。結局、実務的に出来ることがない人は仕事が中途半端になって余計に不満が溜まってしまうわけです。そこは自分自身で気づいてほしい部分ですし、これからそういう危機意識と能力のギャップが大きい人がすごく増えそうだなと感じています。

—抽象的な社会貢献イメージだけが先行していると。ちなみに目標やノルマはあるのでしょうか。

いえまったく。とりあえずやってみないとわからないところがありますから。コンセプト重視の商品は今までもやってきていますし、食に関しては興味関心を高くもって情報収集をしていますから、このコンセプトとウチの強みだったら他社に負けないものが見つかるなと確信したらゴーサイ



2017年に阿久根にオープンしたイワンビル。1Fにショップ・カフェ、2Fに工場、3Fにホステルを備えた複合施設

ンを出します。そこから実際に事業として成長できるかどうかは、やっぱりお客さんの反応次第ですね。1年後の売上もあまり意

識していません。

一方で、このやり方が会社として本当にいいのか悪いのかは悩ましいところではあります。知り合いの素晴らしい経営者をみていると、いつまでにこれをすると毎年目標を立てて、それを着実にこなしているし、やっぱりそのほうが企業としては成長すると思うんですよ。でもそれは社員に対して、かなりきつく厳しいこともあって、果たして本当に本人が幸せかどうか微妙だなと思っているんです。何より私自身が、そのやり方が好きじゃない。

—計画はあまりしないとのことですが、採用はどうされているのですか。

必要な人材が明確な場合は募集することもあるのですが、田舎ってピンポイントでその人材が来ることはまずないんですね。結局、すでにいる人やたまたま出会った人とで何かするしかない。そうすると、これ以上仕事を渡すとたぶんパンクするとか、マネジメントのバランス感覚が重要になってくるわけです。とは言え、無理難題をあたえてほどよくパンクさせたほうが人としては成長しますよね(笑)。

## 全員経営にならざるをえない

—新規事業を担当する組織について教えてください。

いま社員が70名ほどいますが、その規模では残念ながら新規事業を専任で担当する部署は成り立ちません。基本的には製造業なので、私たちの利益はどれだけ製造できるかにかかっています。だからどんな社員でも工場に入って、1パックでも2パックでも丸干しをつくったほうが、いまのところの会社の利益構造としては絶対にプラスなわけです。私も朝は市場に行って魚の買付け





工場で大量の加工作業を行う従業員の皆さん

に行ってますし、繁忙期はずっと魚の塩漬けをします。たとえば年末はカラスミにするボラの卵を取り出す作業をするんですが、それは全社員総出で行います。

—— 全員経営ですね。



よく言えばそうですが、この規模の企業としては自然なことではないでしょうか。水産加工業の特徴も影響していると思います。水産加工業は、魚が獲れたときしか仕事が発生しません。例えばウルメイワシが取れるのは5月から9月の間くらいなので、その時期にどれだけ加工できたかによって売上や利益が変わってきます。ですので、その時期は魚が獲れたら一斉にその作業に取りかかることになります。今日は本当は魚を串刺しにする作業をするはずだったんですが、私が競りで50円差で負けちゃいまして…。なかなか予定を立てづらいのがこの業界の特徴だと思います。

—— 世間から見られているような新しい企業ではなく、あくまで水産加工業者であると。

今のところはその認識ですが、もちろん変えていきたいと思っています。衰退産業で頑張ることには限界があり、やはり成長産業に入っていき必要性を感じています。丸干しに関しては、自分たちなりに十何年間でかなりやってきた自負があり

ます。いわゆるお父さんのツマミから、子どもも喜んで食べるような市場を開拓してきましたが、正直いってこれ以上の展開は見えづらい。だったら、これからの世界、これからの社会にちゃんと受け入れられるビジネスをつくっていきたいなと。

その意味では、私たちは日常的に魚を加工する作業をしているから、環境変化や工程に対する想像度が常に圧倒的に高い状態にあると思っていて、やることを決めたらどんな資源を使ってどんな作業をすればいいかプロトタイプまでのスピードが早いことが有利に働くのではないのでしょうか。そこはこの土地ならではのビジネスのモデルなのだと感じています。

—— 次の事業の具体的な方向性は見えているのでしょうか。



ともやっていきたいですね。イワシを作った反響は大きくて、ここで働きたいという人がたくさんいるんです。阿久根は人口2万人ほどの小さな市で、みんな人手不足で困っているんですが、ウチはおかげさまでお断りするくらいなんです。

いまの時代、魚を一日中干しつづける、刺しつづける作業はなかなかやりたがる人はいません。やっぱり働きたいと純粋に思ってくれる人が増える事業を軸にしていけないと、会社は成り立たないと思います。人が集まらなると嘆くのではなく、集まるような事業をやればいいという発想が重要ではないでしょうか。

\*山猫瓶詰研究所

南薩摩にある築100年を超える旧郵便局を改修したビクルスなどが売られるショップ、カフェ、工房、一日一組限定の宿からなる施設。

—— リソースが限られる地方では、そのような考え方が一層重要になりそうですね。

機械でもできるような単純作業ではなくて、自分のアイデアが活かされて、なおかつ評価される場をどれだけ作れるかが重要だと思っています。一方で、そのような環境をまったく望んでいない人がいることも否定されるべきではありません。そもそも水産業界は、他の場所で馴染めなかった行き場のない人たちの受け皿になってきた側面があります。しかしこれから日本が人口減少していくなかで、つらい作業だけを行うような産業は本当に人がいなくなっていく。現状ですでにアジアからの実習生を受け入れないと成り立たなくなっていますし、未来は厳しいと認識しています。



下園さんが毎朝イワシを買い付ける阿久根港の水産市場

## 地域貢献よりも自分が望む未来を

—水産加工業の未来は厳しいとのことですが、地域貢献はどう考えていらっしゃいますか。

正直、あまり地域社会のことを考えてなくて。基本的にそれは自分たちのエゴだと思ってるんですよ。なんだかんだ言っても大きな工場ができれば一瞬で地域は変わるんです。でもいまの若い人たちと話すと、それは地域貢献じゃないと言います。自分たちがこの地域の資源を使って、こういう事業をしたら面白いし、楽しいよねということを進めて、結果的にそれに共感してくれる人たちが増えることが意味あることだと思っています。都会から泊まりにきたり、商品を買ったりしてもらうことは、経済効果としては微々たるものですが、自分たちにとってリアリティのあることをたまたまこの地域でやっている感覚なんです。

—ちなみに地域ってどれくらいの範囲のイメージなのでしょう。

やっぱり町単位ですかね、自分の中だと。製造業なので、やっぱり産物産品としての原材料が獲れる場所というか。昔は阿久根が意識の中心でしたが、最近は北薩、阿久根、出水、川内、長島も含めて一帯で歴史や伝統を考えることも多くなってきました。株式会社まちの灯台阿久根というまちづくりの会社の取締役もやっぴり、地域に根差したコーヒーの焙煎所「港町珈琲焙煎所」を最近オープンさせました。

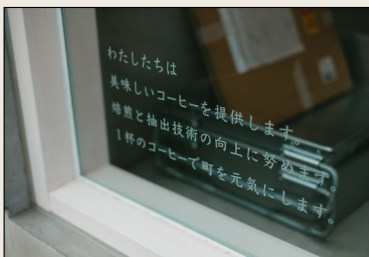
—社員と未来の会社のイメージを話されたりしますか。

毎年4月に会社の方針説明会をやるんです。でもそれを全員が共感してくれているかどうかはわかりません。共感できない人を無理やり変えようという気もありません。昔の考え方の人たちは、昔のまま事業をそのままやってくれていればいい。でも変わりたい、変えたいと思っている人たち

は、新しい可能性を模索したり具体的な事業展開の際に「これをやってみない?」と声を掛けられる状態にしておきたいと考えています。

—あくまで個人の意志が重要だということですね。

社員に対して「こうやろう」「変わろう」みたいなことは言わない。いろいろな考え方があることが社会では当たり前ですから。ただ同時に自分たちのこれからの目指す姿に共感する人を募集もしているので、自然にそういう人材が増えてきてくれることを望んでいますね。



## 取材を通じて見えてきたもの

下園正博さんは多様な事業展開をされて注目を浴びていますが、ご自身のお考えでは水産業を事業の中心に据えられています。イワシの丸干しという商材を軸にされており、お話しぶりからも強い誇りが感じられました。経営者としての軸が揺らいでいない強い意志が込められています。東京から戻られて初期のころは単純に売上を上げることを目指して葛藤されていたそうですが、様々な人の考えに触れ、ご自身のありようを変容させていく様子には圧倒されます。経営者セミナーの参加にはじまり、中小企業家同友会への参画、SELFメンバーとの出会い、新しい仲間との事業開発を経て、様々な人の考えに触れ、自問自答の中で考えが研ぎ澄まされていったのでしょう。現在では、自分の住む地域だけではなく地球環境のためにこの会社がどうあるべきかと視座を高く持たれています。これは下園さんの小さな気づきに真摯に向き合い受け入れる心が、自己の考えを少しずつ変化させる源泉になっているのではないのでしょうか。

また、人との出会いから経営者としての手腕を磨かれるだけではなく、偶然性を生かす点も下園さんには特徴的です。コントロールできない自然に左右される水産業の性質から偶然性との向き合い方も培われるのでしょう。例えば人材の考え方です。下園薩男商店の鹿児島県阿久根

の地は人口も限られ、豊富な人材がいる状況ではありません。いま共にいる人と力を合わせてできることをやるのが精一杯という状況ともいえるかもしれません。下園さんは、偶然いま目の前にいる人が持つ能力・やりたいことからその人を特性を見出します。必要な人材を探すのではなく、今いる仲間の特性を縁(チャンス)ととらえ、この偶然性を楽しみながら事業に繋げていくことに長けています。言い換えると、目の前の人材しかないという制約から想像力を最大限発揮し、予想もなかった事業に展開しているということでもあります。一緒に働くメンバーとしても自身を理解してもらい、いきいきと働け、組織として良好な状態にあるということはインタビュー時にお会いしたみなさまの笑顔をみても感じられました。自律的に個人が動けるように個々の特性にあった仕事がデザインされており、これはお互いを尊重し特性を活かしあう協働の形ともいえると思います。

ヨコク研究所 金森 裕樹



志をもつ数人の若い経営者を核に、鹿児島県内の企業人や地域リーダー、行政職員などが集うラーニング・コミュニティ SELF (Satsuma Emerging Leadership Forum)。定期的な「合宿」で共通の体験を経た異なる専門性をもつ人々が、垣根をこえて課題解決を加速し、鹿児島から地球規模の未来を構想し動き出している。自らを変容させ、ここから世界を変えてゆく—代表理事のひとり、野崎恭平さんがそのカギと考える「変容」とは。

#### 野崎恭平 (のざき・きょうへい)

1986年鹿児島県日置市生まれ

NPO法人 薩摩リーダーシップフォーラム SELF 代表理事

株式会社 musuhi 代表取締役

同志社大学商学部を卒業後、社会起業家支援活動・大阪での政治家秘書を経て、岩手で東日本大震災の復興支援事業を行う。その後東京にて組織・リーダーシップ開発に携わったのち独立。2015年にUターンし、鹿児島天文館総合研究所 Ten-Lab 理事に就任。2017年4月に「合同会社むすひ (現 株式会社 musuhi)」を創業。同時期に「薩摩リーダーシップフォーラム SELF」を立ち上げ、2020年11月にNPOとして法人化。

#### NPO法人 薩摩リーダーシップフォーラム SELF

2020年に鹿児島県内の経営者や地域のリーダーを中心に立ち上がったNPO法人。メンバー同士のつながりを「Learning Community (ラーニング・コミュニティ) = 学び続けるコミュニティ」と定義し、鹿児島を活動のベースとする参加者が互いの自己変容を通して新たな社会を描いていける場を築いている。2022年4月、鹿児島県庁最上階に地域と世界を結ぶイノベーションハブとなるコワーキングスペース「SOUU」をオープン。

聞き手・テキスト：工藤沙希

自己変容から地域と世界を動かす、  
体験共有型コミュニティ

## 〈Learning〉とは、技術や方法の学習ではなく自己変容である

—SELFはラーニング・コミュニティを謳っていますが、ここでの「学び」とはどんなものなのでしょうか？

Learnは「学習」や「学び」という意味ですけど、SELFではそれだけではなく、自分自身を変容することと捉えています。「自分が何者か」を理解する…あらゆる垣根を越えたコミュニティの中でさまざまな人と出会い、そのビジョンと共鳴し合うことで自分自身に与えている意味が変わっ

ていくようなことです。例えば経営者であれば、自己が変わることで事業のビジョンも変わる。その先で地域の、国の、地球全体のビジョンが変わっていく。SELFのみんなが同じように答えるとは思わないのですが、僕はそう考えています。

—なるほど。

だから Learning Community という字面の通りに、特定の知識や技術を普段から教え合ったり学び合ったりしているかということ、そんなことはないんです。けれども意識的にであれ無意識的に

にであれ、おそらく僕も含めたメンバーみんなが、ここ数年のSELFの活動を通じて自分自身の捉え方も世界の捉え方も大きく変わってきたのではないかと思います。下園さん\*なんかもその一人で、SELF合宿をきっかけのひとつとして、新しい事業を立ち上げています。

\*鹿児島県阿久根市で水産物加工販売から Hostel 運営まで広く事業を行う、株式会社下園薩男商店の3代目である下園正博さん。本リサーチでもインタビューを行っている。下園正博さんのインタビューは[こちら](#)

—「Learningとは単なるインプットではなく、変容である」とはとても抽象度が高い考え方だと思のですが、SELFの皆さんには共有されているんですか。

正確な見解は一致していないと思いますし、定義についても僕は細かく言いませんが、変容という体験は共有できているんじゃないかと考えています。というのも、僕たちが「SELF合宿」と呼んでいる、年に一度の2泊3日の合宿があるんです。その合宿を通してみんな自己変容がどんなものか、SELFが目指す変容とは何か、ということを経験的に理解していると思います。

—他のSELFメンバーの方々も、SELFの参加者と触れ合って自分の活動の意味が変わってきたとおっしゃっていました。

はい。でもそれを概念として共有してるわけじゃないから、Learningの意味について教えてください、なんて言っても多分みんな同じようなことは言わないと思うんですね。

## ビジョンへの共感よりも先に立つ、合宿での体験共有

—SELF合宿とは、具体的には何をやる場なのでしょう。

僕らがすごく大切にしていることのひとつが対話です。対話というのは人によって様々な意味で捉えられる言葉ですが、僕が想定している対話は、C・オットー・シャーマーの『U理論』における考え方です。それは、今この瞬間の意識の状態によって、その人が何を話すか・何を受け取れるかが変わるということです。例えば、駅で隣に座った初めて会う人に対して「今日いい天気ですね」とも話しかけられるし「僕は人生でこういうことを実現したい」と話しかけることもできますよね。何をどのレベルのことまで話すかがポイントで、例えば普段の仕事に追われてるような意識状態

の中では、「人生のビジョンを教えてください」なんて言われても「うるせえよ!」と思ってしまうじゃないですか。

—そうですね。

ですから僕が考える対話では、意識が素に近い状態で人と、自分と、世界と相対するという点に重きを置いています。合宿をすることの意味もそこにあって、できるだけその人の普通の姿が出るようにしたいと思っています。ただ難しいところもあって、SELFのメンバーはみんな背負ってるものが多いんです。組織や肩書きや過去の実績、業界、地域とか。そういう荷物を一旦降ろしてもらって、全員がその人そのままとして対話できるということをSELF合宿ではすごく大事にしています。

—意識的に合宿でその人そのままの状態を作ることによる言葉や会話の変化を、主催の野崎さんや皆さんも感じていらっしゃいますか。

はい、みんなそう言います。どこかの経済界とか行政の有識者会議とかで会うような人たちが、合宿では一参加者として(オフィシャルな場とは)全然違う話をするんです。

—ポジショントークから解放されるみたいなイメージでしょうか。

そういう言い方もできるかもしれません。

—そこでは、例えば何か悩みや課題が投げかけられて皆でそのテーマについてディスカッションしたりするのでしょうか。

いえ、自分以外の誰かについて考えるというより、各々が自分のことを取り扱ってるということが重要だと思っています。僕らは「Satsuma Emerging Leadership Forum」ということでSELFという名前を付けましたけど、それには一人一人が自分のことを扱いに来る場になりたいと思ったという背景があるんです。もちろん、悩みが投げかけられてそれに対して議論する時間も





2022年4月、鹿児島県庁の最上階である18Fに、鹿児島発の官民共創イノベーションの拠点としてSELFが手掛けるコワーキングスペース「窓 SOUU」がオープンした。

ありますけどね。

—SELFやご自身の事業活動の中で、人が変わっていく様子を目の当たりにしたことってありましたか。

参加者一人一人の中には沢山あると思いますが、一番自分の中で印象に残ってるシーンは、2020年3月の第2回 SELF 合宿での場面です。「ユクサおおすみ海の学校」というところで3日間の合宿を経て、最後にそのときの参加者約50人が輪になって、一人一言ずつチェックアウト(振り返り)をしていくんですよ。

その時に下園さんがみんなの前で、「今までは自分の事業・自分の地域について考えていたけど、何かモヤモヤしていた。この合宿を経て、自分は世界を相手に事業をするって決めました。」というようにことをみんなの前で宣言したんですよ。それはおそらく他の参加者たちにもすごく衝撃を



「ユクサおおすみ海の学校」で行われた SELF 合宿にて、錦江湾を臨みながら互いについてインタビューし合う参加者

与えたと思うし、僕もそのとき感極まって泣きそうになってしまいました。

SELFはそれこそ自立分散型の場作りをしているので各所で何が起きているのかは正直分からないんですけど、合宿のチェックアウトなどはこんな風に全員で行うのでそこで場面はよく覚えています。

—SELFの初期メンバーの皆さんは元々自分の意志を強く持ってらっしゃるからこそそうした自己変容が生まれやすいのではと想像します。しかし、今後コミュニティを開いていく中で、そこに当てはまらない方々が増えた場合のあり方についてどのようにお考えですか。

一つには、そもそも初期の SELF メンバーはほぼ全員がそうですが、こういう場に通常なら来ないタイプの方が SELF 合宿に参加してくれているんです。立ち上げメンバーの下園さんや古川さん\*なんかも、本来なら絶対来てくれないような人たちだと思います。そういう人々が、僕が言葉で伝える考えについて共感がゼロに等しいところからスタートしているのが面白いところなんです。先に理念に共感を持ったからあのメンバーが集まって来ているわけではなく、合宿という共通の体験が先にあったから今も理念の共有や継続的な協働ができています。

もう一つ、今聞いてくださったことはまさにこれから注意しないといけない点だと考えています。

つまり、ずっと SELF にいる人と新しく来た人の中でランクが生まれたり、もしくは経験値の差によって「教える人」と「教えを請う人」のような非対称性が強まっていくことも考えられます。だから全員ができるだけフラットにいるということには一層気をつけていく必要があります。

\*鹿児島県霧島市で郊外型の「ひより保育園」を、鹿児島市で都市型の「そらのまち保育園」を運営している古川理沙さん。SELF 共同代表理事であり、立ち上げメンバーの一人。本リサーチでもインタビューを行っている。古川理沙さんのインタビューは[こちら](#)

## 鹿児島に帰る契機：都市の一極集中への違和感

—SELFのメンバーにはUターンの方が多くいらっしゃいますね。東京で活動されていた野崎さんが鹿児島に帰るきっかけは何だったのですか。

まっすぐで綺麗な経緯ではありませんが、大元のきっかけと言えるのは、アメリカの環境活動家であり仏教哲学者でありシステムダイナミクス研究者でもある、ジョアンナ・メイシーという世界の環境活動家の母のような人物の存在です。そのジョアンナの愛弟子に、日本にコーチングを持ってきた CTI ジャパン 創業者の榎本英剛さんという方がいます。僕は2015年頃に東京で独立したその直後に、彼(榎本さん)が主催する、ジョアンナの「繋がりを取り戻すワーク(The Work That Reconnects)」を行う3日間のリトリートに参加したんです。

—それはどのようなワークだったんですか。

ジョアンナの活動の原点は、チェルノブイリの事故で原発含めて環境問題の議論が世界中で紛糾した際の、「反対のエネルギーだけでは世の中は変わらない。根本的な問題は世界の中に繋がりが失われていることではないか」という問いにあるんです。つまり地球環境と僕ら人間との繋がりと、人と人の繋がりと、もしくは一人一人が本当の自分との繋がりを失っていて、その繋がりが分断された状態で世界を見ることによるひずみは今起こっているんじゃないかと。その繋がりを取り戻していくようなワークをするということなんです。

僕は当時「Gaia Harmony Lab 一人と自然と地球の調和総合研究所一」という長い屋号で独立したのですが、その頃から、自然環境と人との関係性のようなことに意識を向けるようになった



んです。今で言うと例えばSDGsやサステナビリティの文脈につながる話だったと思います。その頃に...あの、これは東京にお住まいの方に対しては言葉の選び方が難しいのですが...

—どうぞ忌憚なくお願いします。

その頃に、様々な問題の根源はやはり人が都市に集積していることにもあると感じたんです。当時、いわゆるエシカルでオーガニックなレストランを東京で貸し切って、全国から何十人という活動家を集めて飲み食いしながら話を聞く、というギャザリングの会を毎月やっていました。素晴らしい会だったし今でもそのときの友人とは一緒にいますけど、資本主義ど真ん中の東京で過ごしながら自然環境について考えているということに矛盾を感じ始めたわけです。

先ほどお話した2015年の3日間のリトリートのあと、同じく榎本さんが主催するツアーに参加し、イギリス北部に古くからあるエコビレッジのフィンドホーンと、トランジションタウンという活動の発祥の地のトットネスという街を2週間で回る旅をしたんです。東京や日本から離れたこともすごく大きかった気がするんですけど、現地で自分と世界と地球に向き合う2週間を過ごしてる間に「もういいや!」と吹っ切れて、鹿児島に帰ろうと決めたんですよ。

—突然帰郷を決められたんですね。

家族や周りの友人たちも相当驚いたのではと思います。ツアーに向かうの飛行機の中でも同行者に都内の引っ越し先候補の物件を見せたりしていたぐらい、東京での暮らしが前提になっていたのに、帰りの飛行機に乗るときにはもう鹿児島に帰ると決めていたんです。周到な考えの元で決断したわけではなく、まずは自分の身を置く場所を変えなければならぬと思い立ち、それで鹿児島に戻ってきました。

—鹿児島<sup>1</sup>の地理や豊かな自然環境を、野崎さんはご自分ではどのように捉えていらっしゃるんですか。

僕個人の体験で言うと、鹿児島独自のことかどうかは別として、僕の父親が登山やキャンプがとても好きで、僕ら子供たちにもそういう体験を沢山させてくれたんですよ。多い時で月に一回はキャンプに行っていたでしょうか。それに、近所の山にカブトムシやクワガタを取りに行くと、スズメバチに追いかけられたり、「ゲジゲジ」と呼んでいた虫を怖がったり、そういう経験は小さい頃から多くしていたと思います。

加えて、鹿児島はやっぱり桜島の存在が大きい。だって、鹿児島県のほとんどの場所から桜島が見えるんですよ。僕らは生まれたときから当然のように一緒にいるので実感しきれない部分もありますが、桜島のような大きな活火山が常に目の前にそびえていることが人のマインドに与える影響は決して少なくないと感じています。

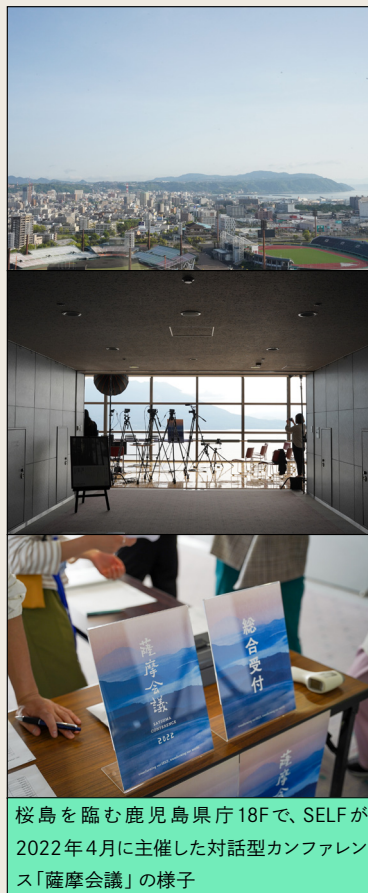
## 企業が持続可能であることは地域が持続可能であること

—野崎さんご自身には、鹿児島に戻ってこれたからどういう変化がありましたか。

京都で学生団体を主宰していた頃からより良い社会を作りたいという意志があり、それでビジネススクールの大学院大学至善館の母体であるアイ・エス・エルというNPOに所属し、東京で社会起業家や経営者育成の伴走支援を始めました。NPOではありませんが、都心の紀尾井町のホテルニューオータニの中にオフィスを持つ、日本の資本主義の中心のような場所でした。その頃は、大企業と社会起業家を結びつけながら、どうやってソーシャルインパクトを残して社会を良くしていくかということを考えていましたね。

その後2015年に東京から鹿児島に帰ってきた時、たまたま以前からFacebookで友達になっていた永山由高(現 日置市長)に初めて会ったんです。そしたら「お前、一緒に仕事するぞ!」と彼に言われたんです。僕はそのときはまだ鹿児島で仕事する気はなくて、とりあえず暮らす場所を移したただけだったんですが(笑)。そうして当時永山由高に巻き込まれたことでどっぷり鹿児島に居るようになりました。

彼のおかげで大きなイベントや場を持たせてもらうことが増えて、鹿児島に帰ってきて1、2年で一気に顔が広がったんですよ。テレビに出演したり、企業の経営者のような人々とも話ができるようになったりしていったんです。



桜島を臨む鹿児島県庁18Fで、SELFが2022年4月に主催した対話型カンファレンス「薩摩会議」の様子





桜島と鹿児島市街を臨む鹿児島県庁18Fのコミュニケーションスペース

— 永山さんが野崎さんを鹿児島での活動にさらに深く引き込んだんですね。

あるとき鹿児島のある大きい企業の経営者に呼ばれてお話をしたことがあって、その人に「俺たちが一番地域のことを考えてるんだぞ、勘違いすんなよ」というようなことを言われたんですよ。これは少々釘を刺されたような場面だったんですが、その発言で自分でも一つ気づいたことがありました。企業の持続可能性と地域の持続可能性が、鹿児島の場合はほぼイコールなんですよ。



— それはどういうことでしょうか。

これはとても重要なことだと思っています。例えば首都である東京を拠点にする事業ではマーケットが日本国内に向いていないことも多々ありますし、加えて東京という地域自体が存在としてなかなか掴みどころがなかったりします。一方で鹿児島のような地方では企業のマーケットが基本的には鹿児島の中を向いていることが多いわけです。ecommit\*さんは鹿児島から世界を見据えると明言していますし、そうした個々の違いはもちろんありますが。

そんなふうに、今ではCSRやSDGsと呼ばれるような地域への還元を、それらの言葉が生まれる前から地域のリーダーが当たり前のように考えていたことに衝撃を受けました。地球上に社会基盤が作られ、その上に経済活動があり、その中で僕たちが生きている訳で、そこに机上の空論ではない主体としてのリアリティがあるところに面白さを感じたといいますか。そのときに、鹿児島なら今のSELFに至るような活動ができるかもしれないと直感的に思ったんです。

\*株式会社 ecommit

2007年鹿児島で創業し、全国対応型の回収・選別・販売・排出からリユース・リサイクルまでの過程データ化するシステムを強みとし、モノを循環させるためのインフラを提供する循環商社。本リサーチでもインタビューを行っている。ecommit代表川野さんのインタビューはこちら

## 既存の共同体・上の世代との共存

— 逆に鹿児島の中でSELFとは違う組織、例えば何か青年会や商工会といった既存のコミュ

ニティとの違いや関わり方をどのように捉えて動かれているのでしょうか。

明確なスタンスはありませんが、既存のシステムに対して僕らは現時点であまり踏み込まないようにはしてる所があると思います。というのは、現状のあり方に課題を見出すよりも、別の未来を提示することで自己変容を起こしたいという点が大きいからです。

— 現状への介入よりもオルタナティブな在り方を重視されている。

また、これはすごく面白い部分なんですけど、鹿児島はいま世代交代の時期で、鹿児島の大きな企業の跡継ぎの人たちがSELFの中にも沢山いるんです。例えば、鹿児島市の城山ホテルの3代目にあたる人もSELFの理事の一人だったりします。ただそこで重要なのは、彼の肩書きがあるから入ってもらってる訳ではなく、単純にとっても仲が良い仲間だから一緒に居ることなんです。もちろん彼の立場でこそ動かせることもあるから理事のポジションに就いてもらっているのはありますが。鹿児島はいま、どれもそういう感じで世代交代していて、今後はいわゆる経済団体など旧来のシステムの人たちとも一緒にやっていけるんじゃないかという感覚はあります。世代論で話すのが好きな訳ではないんですけど、やっぱり僕らの親父から上の年代の人たちって、競争による分離・分断が前提のパラダイムの中で生きてきた人たちじゃないですか。だけど僕らの世代の価値観はそうではないので、上の世代がどんなにいがみ合ってたとしても下の世代は手を組めると思ってます。時間が解決することもあると考えています。

— 実際に、そうした世代間ギャップや先代たちと自身の意志との差異などのお話をSELFの2代目・3代目のメンバーから聞かれることはありますか。

早めに世代交代してる人は、その上の世代の方々の引き際がさっぱりしていることが多いのでギャップは少ないように感じます。そうではない事業者の跡継ぎの方は苦勞しているというお話を聞くこともありますね。先代が70～80歳で社長を続けられていたりする会社もありますし。もちろん世代が上だから必ずしも問題があるということではありませんが。



第2回SELF合宿の様子。県内の多様な働き手が集う合宿で議論を重ね、2020年にNPO法人化に至った

—野崎さん自身は、青年会などには所属されてるんですか。

所属してないですね。やっぱりすごく体育会系な所があるので、単純に自分自身が付いていけないんじゃないかと感じます。

—全国で生まれているまち作り団体や商工会のようなものと SELF とは、何が違うと思われますか。

抽象的な表現ですが、愛と力のバランスです。例えばその社会を良くしたいという思いと、事業としてお金を回すことを同時に考えると、その二つは本来は二律背反じゃないのに、どちらかだけに偏ってしまう場合も多いじゃないですか。SELFは愛と力が絶妙なバランスで成り立っているところが特徴だと思います。

—だれかが調整してるのでなく、議論を重ねて、常にそのバランスが揺らいだまま自律してるんですね。

そうですね。僕が SELF を運営する上で唯一強く気にかけてのが、法人化の際の理事の構成メンバーのバランスでした。環境学博士もいるし、鹿児島地域に根ざした中小企業・大企業の人、財界に顔が利く人、哲学思想に深い知見のある人、あとはスタートアップの世界でやってきた人とか、年齢も若い世代から上の世代まで多様になるように声をかけました。法人化するとそこに大きな力が生まれますし、その時に法人の中心に誰がいるかで成長の仕方が決まるので、多様なメンバー構成にしたことはすごく良かったと思っています。

—こういう枠組みを組む時「水産業ならこの人、畜産業ならこの人」という産業別に代表者が立つことが往々にしてありますが、地域が良くなっていくために必要な機能から選ばれているのが面白いです。

何かの産業分野に特化した団体ではなく鹿児島全域を巻き込むための装置として SELF を捉えていたので、その観点からの人選でした。それを言い換えるとまさに地域を良くするために必要

な能力を持った人、ということになるんでしょうね。

—それは組織の中のある役割や部分を担うこととは全く違うあり方ですね。それぞれに自律した人たちが社会や未来に必要な機能としてでこぼこなまま集まるというか。

そうですね。SELFは「組織化されてない」とお話ししましたが、そもそもコントロール不可能な、枠にはまらない人たちの集まりなんです。それでも同じ体験を経ることで一緒にいられるという点に SELF の価値があるのだらうと思います。僕自身、もう全体のことは全く把握できないしもうとも考えてないんです。言葉や理念だけで統率できるような人たちではないので。



## 取材を通じて見えてきたもの

SELFは商工会等の仕組みとは異なり、地域を良くするために必要なスキルを持った人々がいびつな形のまま集まっているという点が特徴的でした。地域産業のプロフェッショナルである地元の経営者だけではなく、環境学や哲学思想への知見、財界へのネットワークなど、産業単位にとられない技能を持つリーダーが集まる組織は、志向が多様である分細やかな統率は難しいように思われます。野崎さんご自身も、SELFは自立分散的な組織であり個人はコントロールできない、というお話をされていました。しかし、いわゆる自立分散的なティール型組織とSELFは、ある点で異なっているように見えます。それは、自立分散する個々を組織につなぎとめるための「理念」の共有が、「体験」の共有に置き換えられている点です。

野崎さんに限らず、鹿児島では土地の力に地域の人々が多大な影響を受けていることが伝わってきます。街のすぐ外に迫る海岸や山並み、交易や藩政の名残を残す街の賑わい、年中降る火山灰の収集所と視界を覆う桜島の輪郭などから、自然の恵みや脅威、背負ってきた繁栄と戦いの歴史の強度が感じられます。そのような鹿児島の土地の言語化し得ない力を確かめ合う場として、合宿という体験の機会が組織の中核にあるのは理にかなっているように思われます。自己変容を通して地域を、世界を変えるという意識がこの合宿で育まれるという点も納得です。

自己変容という観点でもうひとつ興味深いのは、先人が築いた既存の共同体の枠組みを改変するのではなく、同じ場所でオルタナティブな在り方を新たに提示するという考えです。これもまた野崎さんが標榜されている〈Learning=自己変容〉の余白を他者に残しながら過渡期に共存し続けるための方法として捉えることができそうです。

また、企業と地域の持続可能性が不可分であるというお話は、鹿児島に限らず地域で長く生業を担ってきた世代の人々にとっては自明の理なのかもしれません。しかし、先に述べた鹿児島の土地の力と、自分たちが地域の未来を背負っているという揺るがない当事者性が流動性の高い都市部とは根本的に異なる点であり、それがシビック・プライドに基づく主体的活動の下支えになっていることは明らかです。SELFという体験共有型組織は、その誇りを次世代につなぎ、強化し、地域の人々を邁進させる装置としても機能しているといえるのではないのでしょうか。

ヨコク研究所 工藤沙希

2022年9月26日発刊

## 発行

コクヨ株式会社

〒108-8710 東京都港区港南 1-8-35 ヨコク研究所 TEL 0120-201-594

WEB <https://yokoku.kokuyo.co.jp/> MAIL [yokoku\\_info@kokuyo.com](mailto:yokoku_info@kokuyo.com)

## 編集責任

工藤沙希 (コクヨ ヨコク研究所)

## 編集

江藤元彦、金森裕樹、工藤沙希、田中康寛、山下正太郎 (コクヨ ヨコク研究所)

## リサーチコーディネート・編集協力

内田友紀、松丸裕美子、神尾涼太、清水淳史、田村大 (株式会社リ・パブリック)

## デザイン

阿部航太

## イラスト

かつしかけいた

## 撮影

山下冗談

ヨコク 研究所

### コクヨ ヨコク研究所

未来社会のオルタナティブを研究 / 実践する、コクヨ株式会社のリサーチ&デザインラボ。客観的な「予測」ではなく、自らが望む社会を主体的に考える「ヨコク」を重視。社会に対して多様な視点を提供し、創造性を刺激していく。

\*本レポートは2022年3月に実施したフィールドリサーチを基にしています

© 2022 KOKUYO Co., Ltd. 禁・無断転載