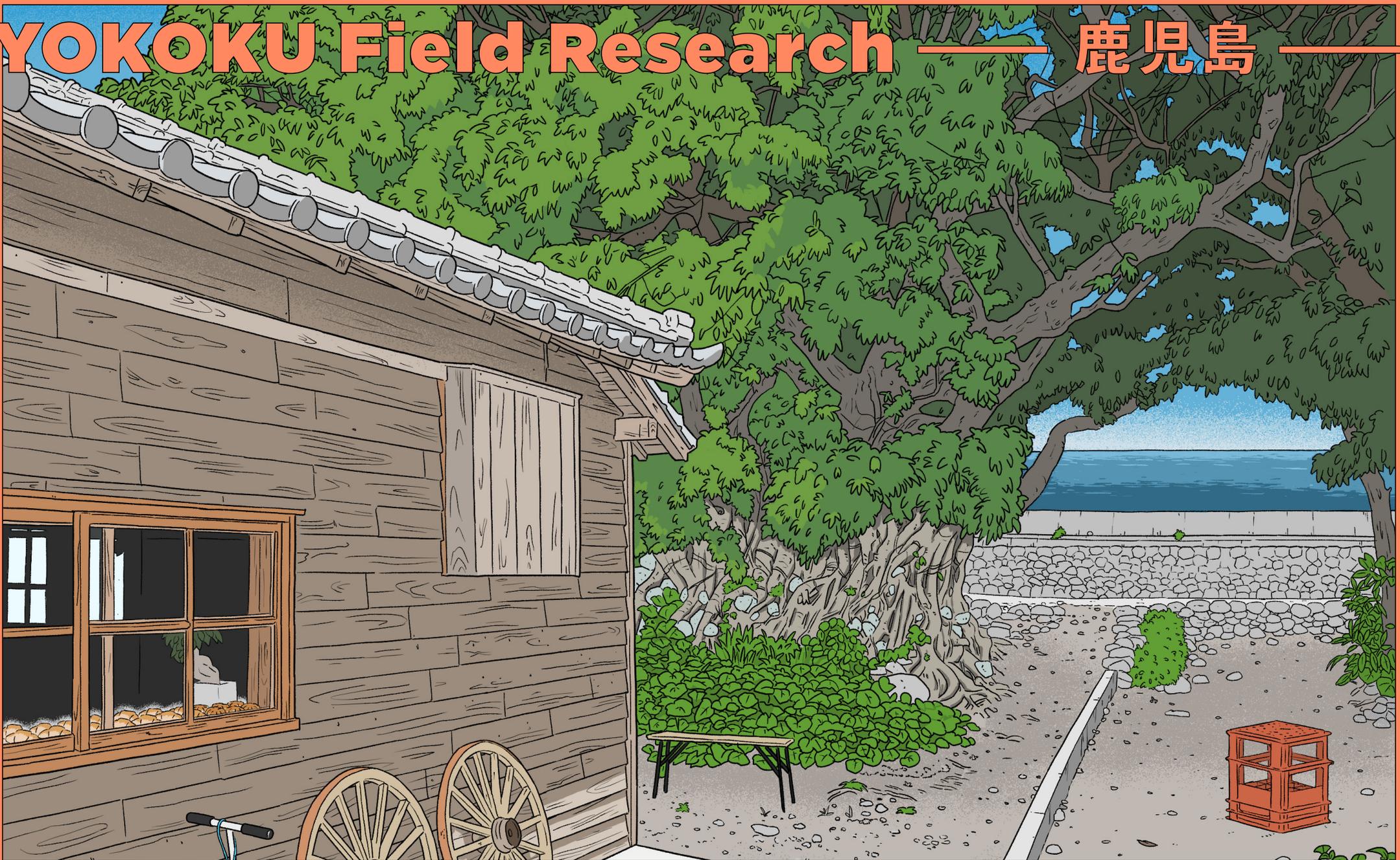


YOKOKU Field Research

鹿児島



後編

巻き込まれ合う個人・組織・共同体

YOKOKU Field Research — 鹿児島 —

後編

巻き込まれ合う個人・組織・共同体

- 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** 甑島の特徴 **REGION**
リサーチ対象地である甑島の地理的・歴史的・社会的な特徴
- 6** アイランドカンパニーをめぐる人々 **PEOPLE**
リサーチ対象者(社)であるアイランドカンパニーの活動領域とスタッフのエピソード
- 19** 自律協働社会の兆し **INSIGHT**
本リサーチより見出された「自律協働社会」(現在社会のオルタナティブ)7つの兆しの詳細
- 41** まとめと考察 **EPILOGUE**
「自律協働社会」の実践を後押しする考え方

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、現地に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（甕島列島）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。

かたや甕島、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

- 4,304人(2019年)

面積

- 17.56km²

地形

- 薩摩川内市の北西部約30km沖、東シナ海に位置する列島。上甑島、中甑島、下甑島の3つの有人島と多数の無人島からなる。
- 全体的に山肌が海に迫り、沖積平野の発達が極めて少ない。
- 複数の島をつなぐ砂州(トンボロ)が里(上甑島)や手打(下甑島)にあり、特に里のトンボロは国内最大規模で、函館や串本と並んで日本三大トンボロに数えられる。



気候

- 海洋性温帯気候に属しており、冬は温暖で霜が降りず、鹿児島本土と比べて降水量や日照時間が多い。(平均気温18度。東京大阪より1,2度高い)



産業

- 産業分類別就業者数は、第一次産業が12.3%、第二次産業が19.4%、大三次産業が68.1%である。国内全体と比較すると第一次産業の割合が大きく、その中では水産業の割合が大部分を占める。特にきびなごの水揚げ量は全国の20%にのぼる。
- 観光客数は増加傾向(2013年57,772人→2018年75,082人)にある。シーカヤックやスキューバなどのアクティビティ、長目の浜やナポレオン岩などの観光地が有名。



歴史 / 文化

- 鎌倉時代中期から370年間にわたって小川氏が統治し、江戸時代に薩摩藩の直轄地となる。その後、里村、上甑村、鹿島村、下甑村の4村に編成され、2004年に本土の市町村と合併して薩摩川内市の4町となった。
- 地名は、海岸にある甑形の岩を御神体に甑島大明神として祭ったことに由来する。 ※甑…底に穴の開いた取手付きの食物を蒸すための土器。約8000万年前の白亜紀の地層が残っており、国内で初めてセラトプスの化石が発見されるなど、考古学的に貴重な地域である。
- 人口は1950年の24,744人をピークに減少を続け、少子高齢化も加速。2020年の高齢化率は50.7%である。
- 年間を通して、自然を生かしたイベントや地域伝統を重んじる祭事が行われる。特に大晦日に行われる伝統行事「トシドン」は2009年にユネスコ無形文化遺産に登録された。

社会福祉・インフラ環境

- 島外の交通手段は、本土の川内港と串木野新港からの定期船で、それぞれ1日2便運航。島内にはコミュニティバス(南国交通運営)が、定期船に合わせてそれぞれ4~7便走る。
- 2020年に、中甑島と下甑島を結ぶ甑大橋が完成し、3つの島が陸路でつながった。
- 列島全体に、小学校が5校、中学校が4校ある。高校は存在しないため、島外へ進学(島立ち)する。
- 公的な医療機関は列島全体で5箇所ある。下甑手打診療所は、漫画『Dr.コトー診療所』のモデルである瀬戸上健二郎医師が務めたことで有名。
- ごみ焼却施設は甑島列島になく、島の廃棄物はすべて薩摩川内市のクリーンセンターへ船で運ばれる。



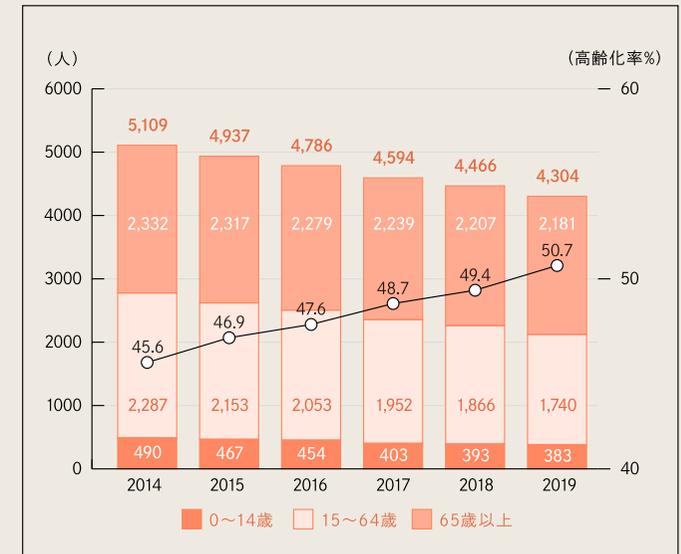
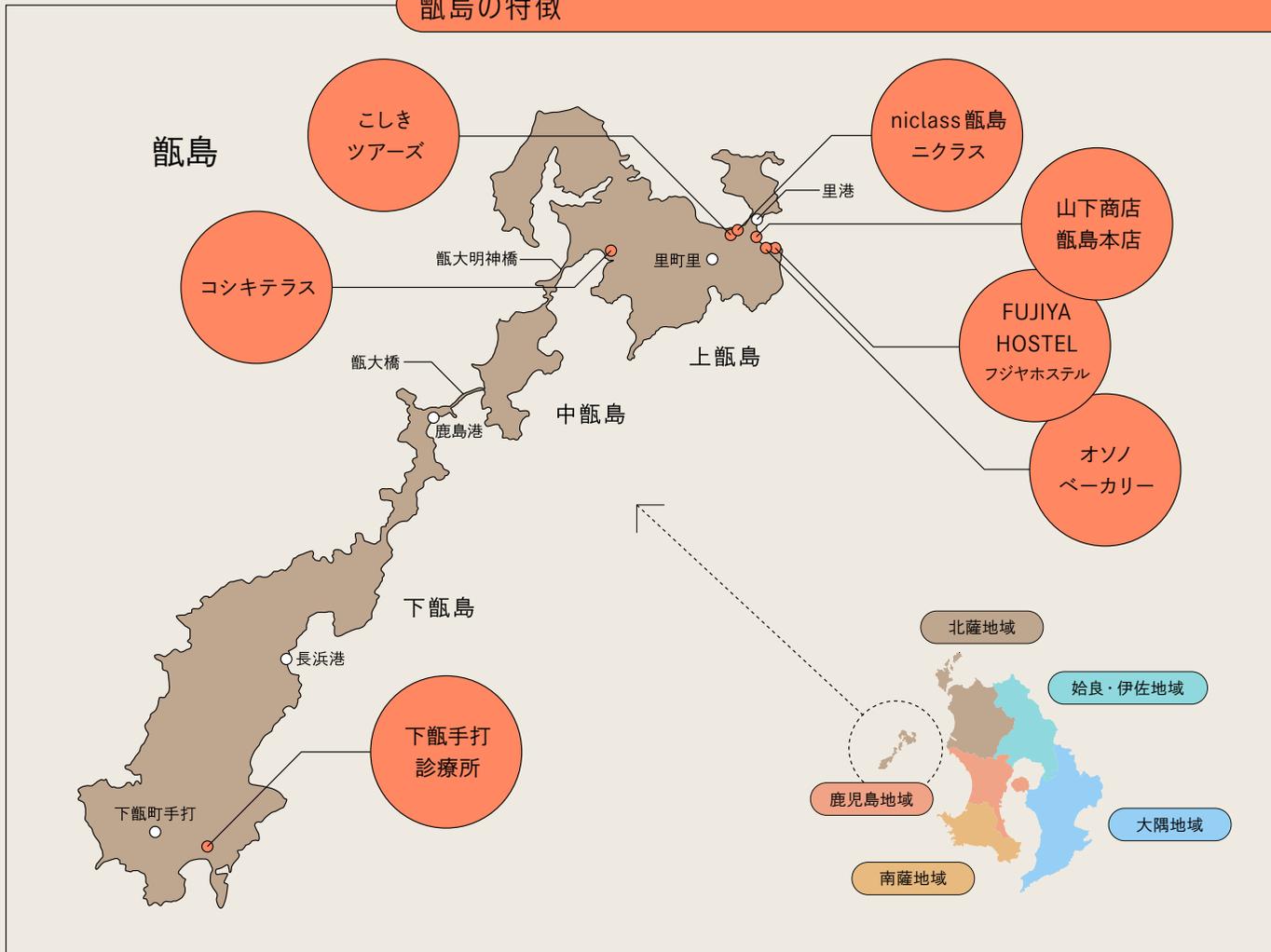
参考:

[こししま観光局](#)

[甑島観光協会](#)

[甑島地域一体化方針](#)

[第2次甑島ツーリズムビジョン](#)



2019年は4,304人となっており、この5年前で15.8%減少し、2013年の推計値、2020年度4,359人より先行して人口減少が進んでいるとともに、65歳以上の割合が50.7%と高齢化が進んでいる。また、階層別に見ると、15～64歳の生産年齢は、5年間で23.9%と最も減少率が高く、大きく人口減少している。(出典：薩摩川内市住民基本台帳)

リサーチについて

本レポートでは、鹿児島県甕島に拠点を構える「東シナ海の小さな島ブランド株式会社」の方々への参与観察とインタビューを通して、「自律協働社会」の兆しを探る。主に右記の視点で同社スタッフに対してリサーチを実施し、複数のリサーチ対象者のエピソードを再構成することでその兆しを導いた。

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

東シナ海の小さな島ブランド株式会社（通称、アイランドカンパニー）

2012年、鹿児島県薩摩川内市の上甕島にて設立。「懐かしい未来の風景をつくる集落文化創造社」を掲げ、島の集落に根ざした幸せな人・もの・場づくりを行う。豆腐の生産・小売、宿泊施設の運営、通販事業、飲食店の運営、地域ブランディング、など17の事業を展開。社員数は18名（2022年5月時点）。 <https://island-ecs.jp/>

1

山下商店事業部

- [山下商店甕島本店](#) | 豆腐製造 / 販売の拠点。週3日は上甕島と中甕島へラッパを吹いて行商する。週末は島民が集うパル『シマバル』に生まれ変わる
- 商品開発 / 卸事業 | 島の一次産業を活かした商品開発、販路開拓、デザイン監修等

2

観光事業部

- [FUJIYA HOSTEL](#) | 里町の古民家ホステル。山下商店の豆腐や甕島の幸が詰まったごはんを提供。島オリジナルの焼酎がフリードリンクとなっている
- [niclass 甕島](#) | 2021年にオープンした里町の宿泊施設。アイランドカンパニーは運営会社として業務提携している
- [レンタサイクル・トゥクトゥク](#) | 集落散策用の自転車やトゥクトゥクのレンタル
※その他、奄美大島の『うかれゆわん』や種子島の『ほしのやどり』など、様々な離島の宿泊施設の企画を行う

3

飲食事業部

- [コシキテラス](#) | 上甕町の飲食店。地域食材を使ったランチが評判で、地域観光の拠点となっている
- [オソノベーカリー](#) | 平日3日はパン屋、週末はカレーと喫茶を提供。他の時間帯は英会話スクールや映画上映会など地域のコミュニティスペースとして解放する。築150年の古民家を、甕島の古材や古家具を使ってリノベーションした。2021年開店

4

地域デザイン事業部

- [鹿児島離島文化経済圏 \(RITOLAB\)](#) | 鹿児島県にある27の離島をつなぎ価値共創する実践型のコミュニティ。2019年に設立。プログラムの企画や運営を行う
- [KOSHIKI FISHERMANS FEST](#) | 漁師に会いに行けるフェスを2016年より開催。また、フェス以外の364日間も漁師と関係性が築ける物流の仕組み「FISHERMAN364」を立ち上げた
- [mirai studio しまとりえ](#) | 2017年に旧里村議会議場の跡地をリノベーションし、甕島唯一のコワーキングスペースを企画運営する
※その他、観光プロモーションや全国の地域事業のコンセプト立案、デザイン監修、コンサルティングに携わる

5

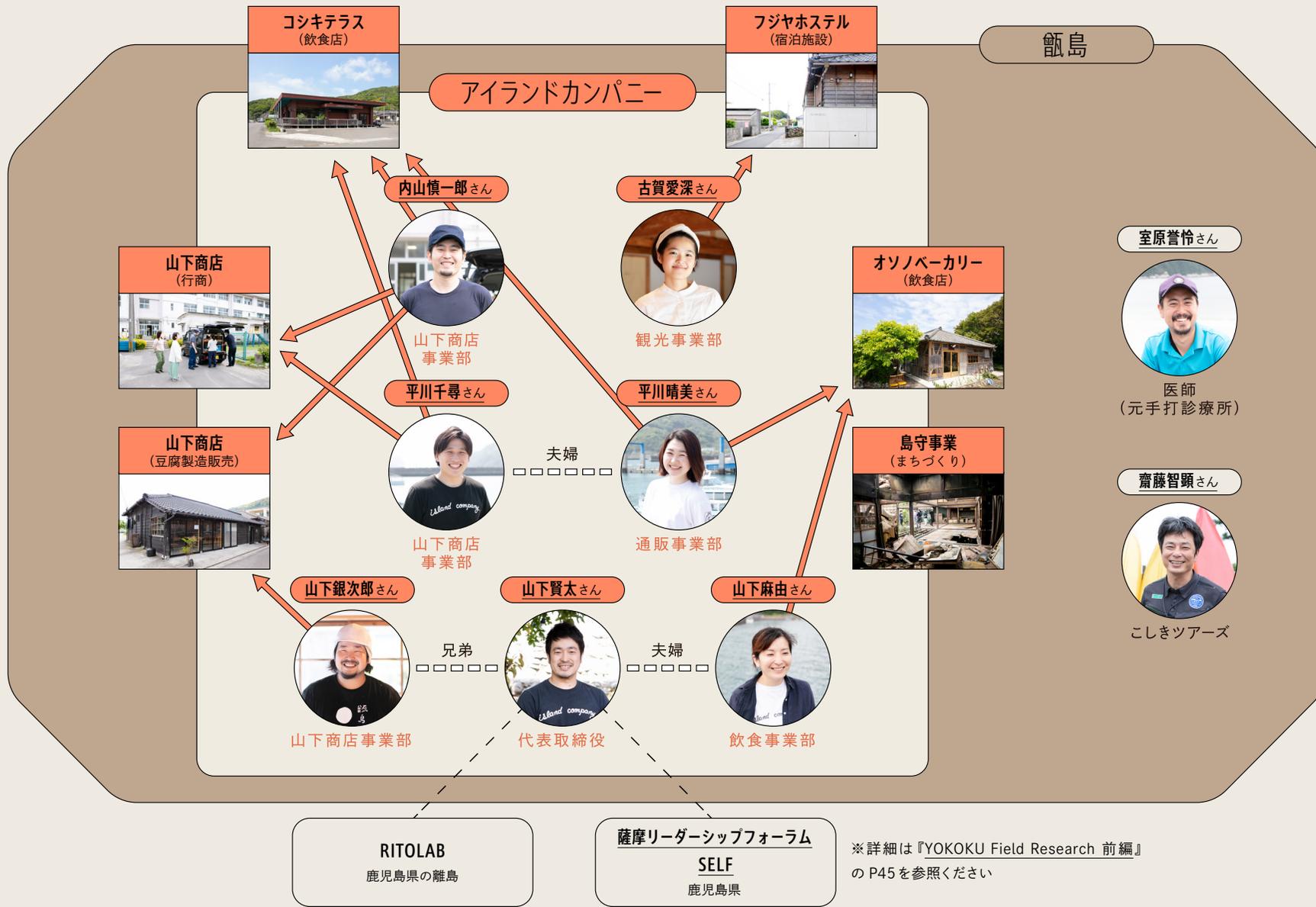
EC事業部

- [山下商店通販サイト](#)
- [馬場水産加工場通販サイト](#)

6

島守株式会社

- 空き家 / 遊休不動産の保守管理、運用
- 移住 / 定住 / 交流人口の拡大を創出する事業
- 街づくり関連の人材育成研修 / ワークショップ等の企画運営



※詳細は『YOKOKU Field Research 前編』の P45 を参照ください

甌島の「遊び」を取り戻す

「仕事としてではなく、『甌島を何とかしたい』という想いからはじまったんです」真剣なまなざしで語り始めた賢太さん。彼が始めた多岐にわたる活動は、すべてこの想いが起点となっている。なぜこれほど強い想いを抱いているのか。

「昔、港にはアコウの木があって、そこは漁師が魚を干したり、島民が夕涼みをする集いの場でした。誰々さんの土地、と決まっていなかった『遊び』が街のあちこちにあったんですね。しかし、島の開発によって、そのような場がなくなってしまった。私は、失われたけど大切にしたい場所や時間を、いまの時代に合わせて取り戻したいと考えています」

開発は島民の利便性を高めたが、甌島ならではの魅力が失われてしまった。島民のひとりとしてその両方を実現する提案ができなかった悔しさが賢太さんを突き動かしている。

京都に暮らして自覚した甌島の魅力

しかし、初めから甌島の魅力に気づいていたわけではないという。

「幼いころ、甌島には何もないと思って過ごしてきました。でも、建造物や文化も含めて何でもあると思っていた京都で学生時代を過ごして、その魅力を要素分解してみると、京都にあるものは甌島にも全部あると気づきました。島に魅力がないわけではなく、まずは自身が島の魅力を自覚することが大切だったんです」

京都と照らし合わせることで甌島の魅力を再発見した賢太さんは卒業後に帰島。農業から始まり豆腐の製造販売、飲食店、ホテルなどを次々と開業。甌島らしい魅力を再構成していく。

例えば、2021年に開業したオソノペーカーリーは現代版「アコウの木」のひとつだ。実はペーカーリーとして開店しているのは平日3日の午前と週末だけで、他の時間帯は英会話スクールや映画上映会など地域のコミュニティスペースとして解放している。用途を規定しすぎず、島民の様々なモードを受けとめる点は、まさに「アコウの木」を体現する。さらに、オソノペーカーリーは甌島の古材や古家具を再利用した、いわば甌島の歴史で織りなされた空間でもある。島民はここに集いながら、甌島の歴史的な魅力を感じられるというわけだ。

半径400mの助け合いがある世界

このように賢太さんは、甌島がこれまで紡いできた文脈から場を再構成する。高齢化率50%超の甌島では、シニアの居場所づくりも喫緊の課題だ。

「介護サービスが充実したのはよい反面、サービスに頼って島民同士の助け合いがなくなる怖さも感じます。私は、半径400mの隣人が普段から助け合う世界をつくりたいんです。それは自分自身が老後に過ごしたい未来でもあります」

国や民間によってあらゆるものが商品化された世界に生きる私たちにとって、ドキッとさせられる言葉だ。人口減少や災害によって、このようなサービスが受けられなくなったときに頼れるはずの隣人と関係性を築けていないのだから。

隣人の幸せこそが資本だ

そして、人口問題で先端に行く甌島から、新たな社会モデルを投げかけたいと語る。「資本主義的なものさしを変えたいと思っています。金の力で地域を変えるのではなく、地域の人や環境、文化へのリスペクトから地域を守りたいという動きが生まれて地域が変わっていく。つまり、自分や隣の人が幸せであることが資本なのだ、という世界をつくりたいんです」

賢太さんはこの考え方を「環境文化主義」と呼ぶ。これに基づく実践のひとつが、白いベンチだ。シニアの方が散歩するときにゆったり一休みできる場が減っていることに気づいた賢太さんが集落に寄贈したベンチである。白いベンチやオソノペーカーリーなどの取り組みを通して、地域の幸せを再構成するのだ。

ひとりで始めるからリスペクトが生まれる

このような新規事業も地域活動もひとりで始めることが多いという。なぜなのだろうか。「ひとりで始めるからこそ、本当の意味で仲間ができると思うんです。ひとりでやり始めると当然できないこともでてきて、それを見かねたスタッフや地域の人が手伝ってくれる。自分のできなさを助けてもらうことで相手へのリスペクトが芽生えて、信頼できる仲間が周りに増えていくんです」

賢太さんは、人の力を借りて生きる社会を「他力本願社会」と名付けた。自立や自己責任が要請される



山下賢太さん

やました・けんた

東シナ海の小さな島ブランド株式会社（アイランドカンパニー）代表取締役。

1985年甌島生まれ。高校から島を離れ、JRA日本中央競馬会競馬学校を中退後、京都造形芸術大学環境デザイン学科卒業。甌島へ帰島後、2010年より耕作放棄地での稲作・畑作や集落ガイドなどに取り組み、2012年にアイランドカンパニーを創業。地域固有の生活文化や環境の再生と創造を通して、地域資源が循環するしあわせなもの・コトづくりを実践する。

世の中であろうと、そもそもひとりで生きている人などいないのだから、困ったときに手を取り合える社会をめざす、というのがその志だ。

巻き込まれる余白

だからこそ、周囲の困りごとにも積極的に巻き込まれる。

「ダイダイ（柑橘類の果物）からつくった商品の売上が好調だったので、翌年は元の発注量の2倍注文したんですね。農家のみんなはとても喜んでいました。でも、『2倍』を『4倍』と勘違いしたらしく、大量のダイダイが届いてしまった。向こうのミスなので送り返すのが普通かもしれませんが、逆に私たちはその量を売り切る方法を考えることにして、キノスのシロップを開発、販売しました。アクシデントにあえて巻き込まれることで、集落の方々の生きがいにもなりますし、『賢太なら何とかしてくれる』と信頼してくれるようになります。そして、野菜がとれた、魚をもらったといっぴん持ってきてくれる。だから、巻き込まれる余白を持つことを大切にしているんです」

隣人の幸せを想像し、アクシデントに巻き込まれることが地域や会社の発展にもつながるのである。

本質的なダイバーシティが甌島にある

他者との協働に関して言えば、交友の幅が狭いのも甌島の特徴だ。

「東京であれば気の合う人を選んで活動できますが、甌島は人が少ないので年齢も考え方も全く異なる人と手を携えるしかありません。人を選べないからこそ相手の本質を見ようとするという意味では、本質的なダイバー

シティがここにはあるんですね。力を持った似たもの同士が集まって、若者などマイノリティが排除されては地域全体として不幸になります。だから、属性や趣味嗜好の異なる人々の中に共通点を見出しながら、分断なく議論することが重要なのです」

協働する人を選べないからこそ、個人の中の多様性を探究することで、コミュニティの多様性や共通性を見出す。他者の深層を見る姿勢は地域からの信頼を集め、賢太さんは消防団やPTA副会長、武者踊り保存会など13もの地域コミュニティの役職を担っている。（取材中にもひとつ役職が増えた…!）

ナラティブを解きほぐす

さらに、そのような洞察はモノにも向けられる。古民家の再生を迷っていたときのエピソードは象徴的だ。「古民家に入ると『よく見つけてくれたね』と言われた気がしたんです。なんだか、古民家が所有者や地域と歩んできた物語が、自分が苦しかったときに人に助けられた経験と重なったんですね。それでこの古民家を何とかしようと決意しました」

似た話は他にもある。賢太さんを気にかけてくれた方が亡くなったときに譲り受けた軽トラックのエピソードだ。

「軽トラを通して、『賢太、頑張れ』という亡くなった方の声が私に語りかけてくるんです。本人には恩返しできないけど、人や地域の想いを次の世代につなげようとする私を後押ししてくれているようです」
モノとの対話から見出されたナラティブも賢太さんの原動力となっている。

甌島になくてはならない会社へ

では、アイランドカンパニーとはどのように向き合っているのか。会社の将来像を聞いた。

「次の10年で、甌島になくてはならない会社になりたい。甌島から離れたら、戻ってくる若者は少ないんですよ。アイランドカンパニーで働けるなら島に帰りたいたいと思ってもらえる状態をつくりたいんです」

その実現には「甌島」と「会社」双方で人を惹きつける要素が必要だ。前者に対して賢太さんは次のように語る。「生きる場所、死ぬ場所として甌島が選ばれるためには、他の都市をマネしても敵いません。島の根源的な魅力を掘り起こすことが必要で、それを会社としてやるんです」これは先述した集落の魅力を再構成する活動につながっていく。

一人ひとりが主人公の組織をめざす

そして、後者に対しては、会社のスタッフ一人ひとりが主人公となる組織をめざしている。

「私ではなく、スタッフに憧れて人が入社するという循環を生みたい。だから、トップダウン的な『山下賢太の会社』にはしたくない。そのためには、会社や私のものさしで行動するのではなく、自分自身で経験



して決断することが大切ですし、それが『自分の力で成長できた』という成功体験に基づく自分のものさしを育むと思います。ゴールややり方を言葉で教えるのではなく、その実感を得られるまで待つのが私の役割ですし、一人ひとりが自ら気づいて感覚を養うことで会社は伸びると思います」

賢太さんは一人ひとりの「何とかする力」を重視する。この考え方は、入社2年目の古賀さんや晴美さんに持ち場を一任したり、スタッフに採用の最終決定を任せる態度に表れている。自由度の高い環境下で自ら工夫し決断する繰り返し、自分のものさしを形づくる。

「みんな違う、ということが大前提です。全員が同じ方法に向けて同じ意見を持つことに気持ち悪さを感じるんですよ。だから、自分らしさを放棄したスタッフには意義を唱えますし、逆に私の意見に自分らしい意見をぶつけられたときには喜びを感じます」

だからアイランドカンパニーでは、ビジョンや行動指針を細かく定義しない。

自立を支える組織の柔軟性

スタッフに厳しく見えるだろうか。いや、むしろ逆なのだ。なぜなら、たとえ会社がなくなっても生きていける人材を育てる、という信念に基づいているのだから。

「人材を大切にすれば、会社のルールに合わせてくれと言うのではなく、一人ひとりに合わせてルールを変える必要があると思います。なので、うちでは毎年就業規則を更新しています」

厳しく見える態度も、島民に対する想いと同等に目の前のスタッフの人生をよりよくすることに向き合った結果である。健康の理由で出社が難しいスタッフが出た際には、即座に在宅勤務の制度を整えた。会社は一人ひとりの自立を支える器なのだ。だからこそ「君の生き方は君にしか決められない」「会社は人の集合体なのだから、都合の悪いときだけ会社のせいにするな」という言葉でスタッフを鼓舞するのだろう。



地域への溶け込みかたを後押しする

スタッフを支える観点では、居場所づくりにも強いこだわりを持つ。賢太さんが「信頼経済」と呼ぶように、甌島では島民同士の信頼が生きやすさを決めるといっても過言ではない。

「島では『山下商店の〇〇さん』のような肩書が信頼関係の第一歩となります。だから、移住してきたスタッフが島に早く馴染めるよう、アイランドカンパニー自体の信頼を強固にすることを意識しています。ま

た、信頼を得るうえで、相手の期待値を超えることが重要なので、スタッフには『100求められたら101返せ』と強く伝えています」

スタッフには言葉数の少ない賢太さんだが、スタッフがひとり立ちできるように、組織や地域との接点を整えているのである。

こども世界なのだ

このようなスタッフとともに、賢太さんはどのような未来を甌島に紡ごうとしているのか。

「甌島は災害やエネルギー難に陥ると孤立してしまう脆弱さを抱えています。なので、RITOLABの活動然りですが、様々な地域との協働は大切です。また、今メキシコの会社にも関わっていますが、英会話スクー

ルなども含めて世界とつながる島をめざしています。甌島は地理的には閉じていますが、世界に開かれた場にしたいのです。次の世代に『こども世界なのだ』ということを伝えたいですね」

人や文化を世界に開き、地域に留まらない循環を描いている。老後は農業や林業などの生産者として、食や木材が循環する地域をつくりたいという賢太さん。人、モノ、地域文化の重層的な特性を発掘しながら、それぞれが結びつき循環する社会が甌島から解放されようとしている。

島の価値が相対化されるきっかけ

高校入学と同時に島を出て本土で暮らしていたが、療養のために帰島した麻由さん。賢太さんと出会いともに働くうちに、周囲の島への価値観に変化が生じはじめたという。

「子ども時代、大人たちは島の環境に我慢しているような気がして、両親からも、『別に島に帰ってこなくていいよ。あなたは外で好きなことをやればいい。』と言われていたんです。島に暮らしている当人の口からそういう事を言われるのは不思議だし寂しい気持ちでした。でもアートフェスティバルや賢太さんの活動や、そこで働く私の体調がみるみる良くなるのを目の当たりにして、両親の見方も変わってきて『島ってそんなに悪くないのかも』と実感してくれたいみたいです」

麻由さんのお父さんはその後、賢太さんと休日とともに稲刈りをするほど前向きになったという。島の生活と外の世界を接続する活動が、自分たちが元々持っている価値を見直す視点をもたらしたのかもしれない。

仕事と生活が重複する島の生活

山下商店が立ち上がった2013年、当時行っていた農作業に加えて妊娠による体調不良を抱えながら働いていた麻由さん。

「山下商店ができて3-4か月ぐらいの間は、夜中の1時から工場豆腐を揚げ、朝6時からお客さんを迎えていました。その後工場の掃除をして、夕方から畑で草取りして。そのころは精神的に追い詰められていて目を合わせれば夫婦喧嘩が勃発するような状況でした。新婚なのに（笑）。でも島の人に必要とされているのがわかるから楽しかったんだと思います」

ハードな生活の思い出を淡々と語る麻由さんの声色は、そうする他なかった、という人生のコントロール不可能な部分を思い返しながらか受容するようだった。加えて、島での職場とプライベートとの区切りの曖昧さがこのような言葉からも見えてくる。

「結婚前の大変な時期に『星や海でも見てリフレッシュしない?』と賢太さんに聞いたら『仕事のことは仕事のことでしか解決できないでしょ』と言われて、その時は結局無理やり車で連れて行きましたが、そもそも私たちにはオフという考えがない。農作業もそうです。島での仕事はオンオフの切り替えが難しいです。加えて、常に誰かに見られている。会社として働こうと思うと、そのプライベートのなさを辛く感じる人も多いかもしれません」

自己の主体性を問い直した群言堂での衝撃

2022年2月、ICスタッフは社員研修で島根県・石見銀山の森の暮らしを衣・食・住・美で伝える「群言堂（石見銀山生活文化研究所）」を訪れた。麻由さんはそこでの体験や群言堂の共同創業者である松

場登美さんによる『なかよし別居の勧め』の中のエピソードから、自身の主体性のありかについて改めて意識することになった。

「私は常に賢太さんにとっての正解を探してしまっていました。任された店舗の一輪挿しを選んでる時ですら、『賢太さんならどうするか』と考えている自分に気づいたんです。一方で群言堂のスタッフさんは、登美さんの思考を理解しているだけでなく、自分がそれをどう捉えて実践しているかを一人ひとりが語れるんですね。加えて『なかよし別居の勧め』を読んで、登美さんが別居を始めるまでは何か選択をするたびに夫の松場大吉さん（共同創業者）の意向を気に掛けていた、という話が自分の状態と重なったんです。会社が運営する場であってそこにいるのは私であって、主体的に自分がどう変えたいのかを考える必要があるということに初めて強い実感を持ってたんです」

他者の言葉が自分の意志を反射する

以前はコシキテラスを受け持っていた麻由さんだが、物件の契約更新を考えるタイミングで、自分が今後も家族と日中離れた場所で働き続ける生活に違和感を覚えたという。

「子どもたちに胸を張っていつでも島に帰っておいでと言えるようにしたくて、『働くこと=我慢』ではなく、私が楽しそうに働く姿が見える場をつくろうと考えたのがオソノベーカリーのはじまりです。そこで年1回の研修の機会に提案してみようと準備を始めたんですが、私は意志や計画を自分の言葉で言語化するのがとても苦手だったので、可視カフェ（インタビューサービス）に依頼して自分の思考を整理したり、大工さんや周囲に相談を行って自分以外の人の意見や励ましをもらい、人の手を借りながらアイデアを固めていきました」

こうして麻由さんが内密に準備を進めた仲間へのプレゼンテーションが功を奏し、家族に寄り添いながら働ける現在のオソノベーカリーの場が実現した。周囲の人々の言葉に励まされて麻由さんがアイデアを固めていく経緯からは、確固たる自立した主体性とは別の、他者の存在が鏡のように反射して自己の輪郭を整えていくようなあり方が見出せる。



山下麻由さん

やました・まゆ

飲食事業部（オソノベーカリー 担当）

1983年上甌島生まれ。高校入学と同時に甌島を離れ、鹿児島本土で通信機器販売に携わった後、療養のため一時的に帰島した際にKOSHIKI ART PROJECTに参加。そこで山下賢太さんと出会い、以後甌島を拠点として共に活動を行う。オソノベーカリーを切り盛りしながら二人の子どもの世話や各スタッフとの連携を行い、家族と企業組織と島の共同体をゆるやかにつなぐ居場所をつくっている。

親戚に懇願され甌島へと戻る

元々福岡のアパレル会社に勤めていた銀次郎さん。「いつ甌島に戻ってきたのですか」と尋ねると、苦笑いを浮かべながら「もう7年も経っちゃった」と答えた。アパレル会社へ入社した当初から、兄の賢太さんから「甌島に戻ってアイランドカンパニーを手伝ってこないか」と誘いを受けていたが、当時は会社でも信頼を集めて先輩とともに関西拠点の立ち上げに携わるなど活躍しており、移住の決断はしなかった。それから約1年半働いたのちに、アイランドカンパニーを手伝っていた親戚から、「さすがにもうしんどいから、帰って来てくれ」と言われたことが最後の決め手となり、甌島に戻ることを決意した。

早く終わらせたい豆腐作り、自分しかいない豆腐作り

アイランドカンパニーでは、豆腐づくりと配達、山下商店での店番、通販事業の発送、コシキテラスのヘルプ、クリーンセンターへのごみの搬入など、マルチな役割を担っている。その中でも、豆腐づくりは銀次郎さんだけが担当している重要な役割だ。なぜ、豆腐づくりを始めたか尋ねると、「豆腐づくりをする人がいなかったからです」と銀次郎さんは答えた。当時2週間ほど賢太さんに豆腐づくりを教わってからは、休まず担当している。

「(豆腐づくりは)できるだけ早く終わらせたい仕事で、『精神と時の部屋』のよう。決して好きにはなれないし、別に自分じゃなくてもできるんじゃないかって思う。それでも、お客さんが買いに来てくれることが嬉しいし、その人たちがいなかったら辞めます。誰でもできる仕事だと思うこともあるけど、豆腐づくりは朝早い仕事で、家庭のある人には厳しいし、体力も必要と思うと、今は自分しかできない。そこが悩みです。ただ、自分が休むことで誰かが困る状態にはしたくないので、代わりがないからこそ1度も休んだことがないんです。骨折した時は、松葉杖をついて豆腐をつくりました(笑)」

不平や疑問が出るところこそ意識的に顔を出す

「自分はどちらかというと仕事よりもプライベートに生きる人なんです。釣り、バーベキュー、飲み会、この3つは体力が切れても参加します。仕事のストレスは、仕事自体にはほとんどなくて、会社が平日休みな

のでこういったイベントに参加できないことのストレスの方が大きいです」と話す銀次郎さん。特に、飲み会にはアイランドカンパニーの中でも最も顔を出しているという。

「島の人の不平や不満が出るような飲み会にも、意識的に顔を出すようにしています。飲み会の場でアイランドカンパニーへの不平や疑問が出ることもあるんですが、そういう時にこちらの意図を伝えたりしています。それに、自分たちの場所には来てほしいのに、島の他の場所に自分たちが行かないというのはおか

PEOPLE 3



山下銀次郎さん

やました・ぎんじろう

山下商店事業部

薩摩川内市(旧 薩摩郡里村)上甌島出身で、代表取締役の山下賢太さんの弟。中学卒業後甌島を出て、鹿児島での高校生活、熊本での大学生活を経て、福岡のアパレル会社に勤める。2015年に甌島にUターン。以降山下商店での豆腐づくりなどをメインの業務として受け持ち、アイランドカンパニーを支えている。

しいと思っています。だから、僕はいろんな場所に顔を出すようにしていますね」

島のひととの距離が近い銀次郎さんだからこそその感覚だろう。

「今は、SNSで山下商店を見てくださる島外からのお客様が増えたんですけど、お客様がうちのSNSを知らなくても、島のひとに「山下商店いいよ」って連れてきてもらえるようになるのが理想の関係です」

島民や社員の間にいる銀次郎さん

実の兄で代表取締役の賢太さんを人間関係の築き方などは苦手な人だと、銀次郎さんは見ている。

「(島の) 向こうで見る社長像ってあると思うんですが、やっぱり SNS 上だから『すごい人』になるんだと思うんです。ただ人間関係や言葉選びはちょっと苦手なのかな、と思います。社長の SNS って島内の人も見ているんですよね。ただ、多くの発信は島外向けに見えるし、コメントも島外の人が多い。イベントを企画する時には、情報発信や記録も仕事の1つなんですけど『協力している人の誰よりも早く携帯を触っていたぞ』っていう不満を聞いたこともあります(笑)。僕は、島のひととの間にいる役回りでカバーしたいですし、会社のスタッフ同士のコミュニケーションにも最近は入るようにしています」

島民やスタッフの集まりによく顔を出し、社内外から信頼を得ている銀次郎さん。私たちが訪れた1か月前の定例会議で「定例会議を続けるべきか社員で答えを出してくれ」と賢太さんがスタッフへ会議の意味を投げかけた際にも、スタッフの意見をまとめたのは銀次郎さんだったという。

甌島との出会いと自然への思い

RITOLAB（鹿児島離島文化経済圏）のセミナーで賢太さんの活動を知った晴美さんとともに、2020年に初めて甌島を訪れた千尋さん。旅行中、アイランドカンパニーが運営する、旧中甌港旅客待合所をリニューアルしたベーカリーやカフェレストランであるコシキテラスを訪れ、偶然居合わせた賢太さん・麻由さんにお会いし会話が弾む。「いつでも履歴書を送っていいから」という冗談めかした賢太さんの言葉通り、甌島から帰る船を降りる時にはすでに晴美さんと一緒にアイランドカンパニーへの転職と甌島への移住を決めていたと少し照れながら話す。

「帰りの船で、『どうする？本当に島で働いてみようか？』と2人で相談したんです。その後、結婚を決めたタイミングで履歴書を書いて、甌島に移住して、婚姻届を薩摩川内市で出しました。ちょうど2人も当時勤めていた会社を辞めようと考えていたタイミングでもありました。僕自身前職での仕事に違和感を感じていたんですが、実際にアイランドカンパニーに入って何の仕事をするのかということには全然こだわっていませんでしたね。豆腐つくるのかな？というくらいで

仕事内容よりも、価値観や島での暮らしに共感して移住を決めた平川夫妻。その原点には自然への親しみもあったという。

「もともと2人も自然が好きで、僕は小さいころ、山の中の祖母の家で田植えをしたり、近くの山で遊んだりしていました。そういう意味でも、今賢太さんたちがやっているような島の自然と向き合う生き方を、間近で学びたいと思っています」

大きな裁量と主体的な業務への戸惑い

前職は大企業だったため、研修などの手厚い準備期間があったが、アイランドカンパニーでは、現場でお客様と対峙しながら仕事を覚えていくスタイルだった。前職では当たり前だったノルマやKPIの概念もないため、何をもって評価されるのかが不明瞭で、はじめは戸惑いを覚えたという。

「ノルマがないため、自分で目標やそのための行動を設定しなくてはならないのが難しいところだと思っています。僕自身は普段来ていないお客さんを呼び込むことを重視しています」

しかし、裁量の大きい仕事のあり方に慣れていくにつれ、今までとは違うお客様からの笑顔や感謝の言葉が原動力となり、自律的に仕事を進めることができるようになったという。

「今は身体がきついただけですが、前職では心がきつかったんです。なぜこの商品売るのか、ということに常に疑問を感じていました。今は、買ってもらったお客さんに『ありがとう』と言ってもらえることに大きな喜びがあります」

PEOPLE 4



平川千尋さん

ひらかわ・ちひろ

山下商店事業部。霧島市出身。
鹿児島県内にて某大手複合機メーカーの営業を経験後、パートナーである平川晴美さん（p.14にインタビュー）と共に2021年に甌島に移住し、アイランドカンパニーに入社。その後入籍。宿泊施設「niclass甌島」を主に担当しつつ、島内への行商、FUJIYA HOSTEL、コシキテラス、オソノベーカリー、山下商店の運営、商品の製造など、島の広域に散在する拠点で働いている。

行商の仕事は島の住民と関係し合うこと

内山さんと共に島内を行商しながら、山下商店の豆腐やおソノベーカリーのパンの販売を担当する千尋さん。雨の日でも傘をさして車を待っていてくれるおばあさんがいたり、おしゃべりを楽しむにパンを買ってくれるお客さんがいたり、自分たちの存在が島の人々から求められていることを行商の中で実感している。

家族とまではいかないが、豆腐を買ってくれるお客さん以上の存在。そんな島の人々のため、天候が悪くても、時間がずれても、千尋さんはかならず決めたルートを回ると心に決めているという。気軽に外出できない高齢の住民がいるエリアでは、直接自宅に訪問することもあり、その様子は単なる商売という性質のみの行動ではなく、島の人々を見守るケアワーカーのようでもある。

熱い人たちの想いに触れて甌島へ導かれる

鹿児島市で、事務職として働いていた晴美さん。「鹿児島離島文化経済圏 (RITOLAB)」のイベントに参加したことが、アイランドカンパニーとの出会いだ。

『もし興味があれば来てみてください』と、アイランドカンパニーの地域デザイン事業部の蔵元さんが誘ってくださったんです。自分が行っても誰かと話せることなんてない、と少し怖がっていて、いままでそういうものには行かなかったんです。でもすごく熱い人たちの集まりだし、ちょっとでもその熱量に触れたいと思って参加してみました」そのイベントで賢太さんから刺激を受けた晴美さんは、2020年の夏に当時交際中の千尋さんとともに甌島を訪れた。そして、たまたま会えた賢太さんと麻由さんと話したのをきっかけに、帰りの船で移住を決断する。

島との関係、スタッフとの関係を見つめなおす

翌年5月にアイランドカンパニーへ入社した晴美さんは、それまでの仕事とのギャップに苦しんだ。

「仕事に対する向き合い方がわからなくて、その処理が結構大変でした。正直、皿洗いとかしている時に『こんなことするためにここに来たわけじゃないのに』とか『皿洗いなら鹿児島本土のほうが給料もいいのに』と思いながら働いている時期もありました。その時期は何もかも暗いようにしか捉えられず、『自分の存在意義とは何か』といったことを悩んでいました。全体的に後ろ向きな気持ちだったんですね。でも、仕事を投げ出して帰りたいとは思わなかったです。辞めたところまでどこにも行く場所がないですし、それにいつか夫婦で何か立ち上げたいという想いもあるので」

晴美さんが「暗黒時代」と称する苦しい時期が続いていたあるとき、事件が起こる。12月に千尋さんとの結婚式のため鹿児島本土へ戻る際に、アイランドカンパニーのスタッフとの連携不足から、賢太さんと麻由さんに叱られてしまう。

「結婚式の期間は夫婦で会社を休むとスタッフのみんなに伝えていたんですが、移動日に台風が来たので迷いながらも急遽仕事に行くことにしたんですね。みんなは、せっかくの結婚式なのだから、むしろ台風で船が欠航する前に行ってほしいと、先回りして私たちのために自分の仕事を調整して準備してくれていた。そこに、連絡もなく私たちが戻ってきたので、『気持ちはわかるけど、もっと甘えることだ』と叱られました。『(みんなで連帯して成り立っているのに) ふたりだけで生きてみたい

に見える。そのままだと誰もふたりのことを気にしなくなって、ふたりぼっちになってしまうよ。』と言われました」この出来事は、平川夫妻が島や会社の人間関係を深く考えるきっかけとなった。

ふたりぼっち・入院を経て変化する「自分」の捉え方



平川晴美さん

ひらかわ・はるみ

通販事業部。

始良市出身。鹿児島本土でいくつかの会社に勤めた後、2021年にアイランドカンパニーへ入社。パートナーの平川千尋さんとは、ともに移住するタイミングで入籍。2021年10月から通販事業部に着任し、アイランドカンパニーのEC業務を担っているが、忙しい時にはオンノペーカーリー、コシキテラス、山下商店と様々な業務にも参画する。

また、2022年の2月から3月の間、晴美さんは持病の手術のため1か月ほど入院をした。手術後、回復してきた晴美さんが賢太さんに復帰の目途をメールで送ったところ、「病気になるって辛かっただろうけど、自分と向き合える時間がつくれて、病気に家族にも会社の人にも感謝だね」というメッセージが返ってきた。晴美さんはひとつの出来事の中に悪い面と良い面が混在していることに気づかされたという。

「自分と向き合ってみて、純粹に健康に生きていだけで幸せなんだと思えました。もちろん仕事でつらいことはあるけど、働けているだけでも幸せだな、と。昨年の12月に叱られたことと入院は、自分にとって必要な出来事だったんです。以前の自分より良い自分になれるし、以前の自分より今の自分の方が好きだな、と思っているの」そんな晴美さんには、リーダーである賢太さんへのまなざしにも変化が訪れているという。「最初は賢太さんに心酔しているような状態で、勝手に理想を押し付けがちなところはあったと思います。でも今は、『賢太さんは賢太さんで、私は私』と思えるようになりました。移住前は上司に言われたことをやるのが普通だったこともあり、自分で考えて自分で何とかすることができていなかったんだな、と感じます」

毎日楽しいと思って過ごせるように

「今は毎日楽しいと思って過ごせています。でも、気分ってやっぱり波があるじゃないですか。落ち込むのは仕方ないことだけど、たとえ落ち込んでも周りの人に嫌な思いをさせようとはしたくない。今は調子がいいから心配はないけれど、そういう心構えはするようにしています」

そんな晴美さんの変化に銀次郎さんも気づいているようだ。

「最初の印象は、がむしゃらに仕事に向き合おうとしすぎていたので、それだといつか潰れてしまうと感じていました。でも、今はうまく深呼吸できているというか、気持ちに余裕が生まれているようで、いいぞと思ってます。たぶん彼女の中で、物事をうまく落とし込めるようになったんでしょうね。それを無意識でやれるようになってる気がします」

自然と涙が出た真夏に Twitterでコシキテラスを知る

北九州で国語教師をしていたころ、突然学校へ行けなくなり、8年間続けた教師を辞めた内山さん。「赴任先で心身ともに疲れてしまっただけで教師を辞めることにしました。当時は急遽高校3年生の担任をしていたんですが、『去年までとやり方が違う』と言われて大変な状況で、10月ごろに学校へ行けなくなってしまいました。8年間教師をしていたんですけど、退職後は企業で営業したり、義理の兄の仕事（工事現場）を手伝ったり、ということをして2年ぐらいやってきました」

そんなある日、工事現場で働いている最中に自然と涙があふれてきて仕事を早退した。「真夏の病院の建設現場でした。『これ、俺のやりたいことじゃない』と思ってしまった。体力も限界で辞めたいという気持ちが湧き上がって、自然と涙が出てきて、極限状態になってしまったんです。早退して家で横になっているときに『昔、夏に甑島へ行ってたな』とふと思いが蘇ってきました。それで『甑島』をtwitterで検索したらコシキテラスの募集を発見して、それで移住することにしました」

誰でもできることを誰もできない域に

コシキテラスの仕事に応募した内山さんだったが、賢太さんからの相談を受けて、豆腐の製造や行商の仕事に任されるようになった。

「1度だけ賢太さんに豆腐の製造方法を見せてもらったんですが、たまたま次から賢太さんが出張でいなかったので『内山さんもうできるよね』と言われて、見よう見まねでやり始めました」

そうして始まったアイランドカンパニーでの仕事を内山さんはどのように捉えているのだろうか。「豆腐を揚げるにしても、行商にしても、誰でもできると思うんですけど、それを誰もできない域まで持って行く。当たり前のことをやり続けるということは、自分が大事にしていることですかね。当たり前前に任されたことを当たり前前によれば、それは誰かの役にたってるし、だから今の仕事はやっぱりやりがいを感じるんだと思います。行商はどの季節だろうが変わらず島内を巡るのですが、その変わらないお客さんを、いつもいるお客さんを、どれだけ大事にするかっていうのが、すごく重要なんです。だから、こっちの都合で行商の時間や曜日を変えたりなど勝手なことは絶対にしません」

踏み込みすぎない島民との関係性

行商では甑島の集落を周る。買い物に来るおばあちゃんたちは内山さんを「兄ちゃん」と呼び、名前は覚えていない。逆に内山さんも常連のお客さんのパンや豆腐の好みと家族構成や生い立ちは知っているが、名前は知らない。

「それでいいですね。会社の中ではお客さんのカルテみたいなのができたらいいねと話があがっていたけど、僕はそこまでする必要はないと思っています。これがちょうどいい関係性だと感じてるんです」

また、どこまで積極的に商品を販売するかについても気にかけているようだ。「常連さんから『しばらく商品はいらない』と言われることもありますが、また欲しいと連絡が来るまではこちらから押し売りするようなことはしません。あと、僕らがでしゃばりすぎること、地域の小さな商店の邪魔をしてもいけないとも思うんですね。豆腐は手づくりだから大丈夫ですが、地域の商店でも取り扱っている商品を積極的に売ると、向こうからしたら『踏み込んできた』と感じるかもしれないです」



内山 慎一郎 さん
うちやま・しんいちろう

山下商店事業部
北九州市出身。大学時代を大阪で過ごし、関西と北九州で教師を8年間続ける。その後甑島に1ターンし、2016年にアイランドカンパニーへ入社。豆腐の製造や行商を主な担当業務としながら、昼はコシキテラスでも働いている。父である内山良一さんも甑島で暮らし、アイランドカンパニーで働く。

楽しく働きたい。今のところは甑島で

ある日、コシキテラスの閑散期に対する打ち手に関して、会議の場で賢太さんと意見がぶつかった。

「その場で感じたのは、僕らは企画すること自体も素人だけど、企画に対して跳ね返ってくる意見への耐性がなかったことでした。賢太さんの意見に立ち向かうことができなかった。もちろん人間関係は大切だから喧嘩はしたくはないんですが、僕は仕事が楽しくなると思って提案したので、もっとうまく議論できれば、と悔しさもありました」

取材の最後に、内山さんに「今のところは甑島で働いて暮らしていたいんですね」と声をかけると、これからのことを語ってくれた。

「『今のところは』っていい言葉ですね。僕は、ここに骨をうずめるかどうかかわかんないです。今までもどこかに留まり続けることはしてこなかったですし、自分に我慢や制約をかけてひとつの場所に鎖を繋ぐ必要はないので。だから、僕は自由に生きたいなと思います」

「大学出たのに何で島に来たの?」：離島生活との邂逅

バンコクの日本人学校で幼少期を過ごすなど海外へ赴く機会も多く、子どものころから旅、そして写真に興味があったという古賀さん。大学時代に自らメディアを立ち上げたり海外へ留学したりするなどの活発な活動を経て甌島での仕事に辿り着いたが、移住当初は甌島に暮らす自分の立ち位置を上手く見出せなかった。

「就職活動をいったん取りやめて渡ったオーストラリア留学から帰国した後、アイランドカンパニーの3ヶ月移住インターンの募集を見つけて甌島にやってきました。ただ、移住当初はお客様から悪気なく『大学出たのになんで甌島に来たの?』と訊かれたり、島の人からも『古賀ちゃんはいつ島から帰るの?』と訊かれたりすることが多くて。私自身は島での暮らしも楽しめていて会社でやりたいこともありました。そのころは腹をくくって島で生きると決めていたわけではなかったの、上手く答えられないのがつらかったです」

島の共同体の内側の人間か、いずれ帰る”まれびと”的な外部の人間か、という区分や、離島での生き方を周縁化するようなまなざしを思い返す古賀さんはやや寂しそうに見えた。

「ケンタのところのフジヤの子」：地域の中の肩書もたらす受容

朗らかに移住当初のことを振り返る古賀さんだが、島民と打ち解けるまでには様々な段階と工夫があったそうだ。

「私が甌島に来たタイミングで感染症拡大がはじまって、島民が集まる地域行事がほぼ中止になってしまったので、はじめは『KOSHIKI ZINE』の取材や、ホステルでお世話になっている酒蔵さんや干物屋さんに顔を覚えてもらってご家族に紹介いただいたり、銀次郎さんに島民の飲み会に連れて行ってもらったりして交友を拡げていました」

「賢太さんは『どこどこの子』という肩書をもたせるために1人に1つの事業を任せているところがあるんです。地域の中での役割が明確になることで、私は“ケンタのところのフジヤのコガちゃん”として受け入れてもらえたんですよ」

肩書と役割を持つことで、古賀さんは共同体の仲間として徐々に認められていった。

「来たばかりのころの疎外感とそのあとの変化を顕著に感じたのは『KOSHIKI ZINE』で15歳で島立ちする女の子の取材をした時です。2020年の取材で、港で写真を撮っていたら『あの写真撮っている人誰?』

と周りから訝しまれて。それから2年経った今年、また島立ちする別の子の見送りに行ったんですが、港で2年前からは考えられないくらい、たくさん島のの人から声を掛けてもらったんですよ。『古賀ちゃん元気?』『写真撮ってくれてるのね、彼女も喜ぶよ!』とか」

「島の文化を知った上で宿を作りたい」：甌島で暮らす決断のための相対化



古賀愛深さん
こが・なるみ
観光事業部 (FUJIYA HOSTEL 担当)
福岡県久留米市出身。熊本大学在学時、1年休学し、オーストラリアにデザイン留学。その後、アイランドカンパニーによる3か月限定の移住企画に採用され、2020年に短期インターン生として甌島を訪れる。以後 FUJIYA HOSTEL をはじめとする宿泊施設の運営や情報発信を主に担当しながら、今後行いたい地域デザイン事業部や島守 (島内の空き家の再生活用) の仕事に向けて研鑽を積んでいる。

インターンとして働いていた時期は、仕事についていけず、なぜ島にいるのかという問いにもうまく答えられず、先のことが考えられなかったと話す古賀さん。しかし、今は自分も甌島でやっていく決意が芽生えているという。

「今年に入ってから、自分も甌島に根を張っていききたいと思えるようになったんです。きっかけはいくつかあって、1つは今年の2月の社員研修で行った石見銀山の群言堂で、帰ってからもしばらく放心状態になるくらい心を奪われました。私自身、一棟貸しの宿をやりたいという気持ちがあるのですが、石見銀山の宿で、現地の人々の暮らしを中心に雇用やコミュニティが生まれている様子を実際に見て、自分のビジョンとも重なったんです。他にも、鹿児島市で開催された RITOLAB の見本市にも参加して、他の離島で活動する人々の熱量に初めて触れたことも大きいです」

甌島での活動を外から見ることで相対化し、自分のやりたいこととそのロールモデルを知って、目標とそのため道の筋も明らかになってきたそうだ。

「あくまで暮らしを基本に、島の自然や四季や食べもの、文化を知った上で宿を作りたいと考えています。それで今は島守や地域デザイン事業部の仕事に少しずつかわりながら、甌島の歴史を学ぼうと郷土資料をめぐったりしているんです。そうすることで血の通った甌島での体験を提供したいなと思います」

甌島に根付く助け合いの文化

2022年3月、室原さんは「甌島の医師」という看板を下ろし、家族や地域の仲間と田植えや古民家再生という全く別の道に挑戦している。室原さんはこれまでも複数の離島で過ごしてきたが、甌島が自分に一番合っていると語る。「甌島が一番いい距離感なんです。人口も今までいた島より少ないので、どこに行っても顔見知りの方ばかりという環境なんです。また、ここに来てから地域の方はすぐに受け入れてくれて、医師を辞めた今でも田植えを頑張っていれば助け舟を出してくれる。新しいことに取り組んでわからないことだらけですが、困っていたら農家や設計士などいろんな人を紹介してくれて、ネットワークが広がるので楽しいんです」助け合いの文化が根付く甌島は、室原さんの挑戦に心地よさをもたらしている。

地域の人との関係性が子どもを育てる

さらに、子育ての面でも甌島は魅力的だ。「甌島は子育てをする環境としてとてもよいと感じます。いろんなおじいちゃんおばあちゃんが可愛がってくれて、面倒を見てくれるんです。都会だと手をつないで一緒にいないと心配だと思うんですが、ここでは子どもがひとりで歩いていたら近所のおばあちゃんが声をかけてくれる。地域の方も子どもを育ててくれるような環境がいいと感じます」

さらに、島民との関係性に触れて、教育観にも変化が芽生えたようだ。

「以前、祖父から『島だとちゃんとした教育を受けられないだろ』と言われて教育について思い直したんですね。僕は試験で点数をとる勉強は得意だったんですが、それが今の生きる糧になってないことに気づいて、何が『ちゃんとした教育』なのかと思いはじめたんです。ここは町が小さい分、子どもが日常的に漁師や電気屋や大工やいろんな職種の人に触れられる。様々な刺激を受けて、自分で考えて何かをやりきる環境こそが教育なのだと思うんです」室原さんの言葉から、「教育」とは労働の訓練ではなく、人生の訓練であることに気づかされる。

将来に向き合ったら医師を辞める決断につながった

しかしながら、現在の活動を通した収入はほとんどないというが、なぜ医師を辞めたのだろうか。「医師

という仕事は好きなんです。それなりにお金も貯まるわけですが、それが何十年も続くだけの人生ってちょっとつまらないなと思ったんです。賢太さんのように挑戦し続けている人が周りにいる中で、自分の手で何も生みだしていない自分の将来には何が残るのか、と。それに、医師以外にお金の稼ぎ方を知らなかったら、子どもが別の道に進みたいと言ったときに応援できないじゃないですか。それで一度医師以外のことに挑戦しようと思ったんです」

新たな挑戦を支え合う賢太さんとの関係

室原さんも賢太さんも甌島に新しい風を吹かせる存在だ。甌島には助け合いの文化はあるが、古民家再生など全く新しい取組みに対して理解を得るまでには時間がかかるのも事実だ。そんなときにも2人はサポートしあって前進している。「僕は今まづくりをしています、まさに賢太さんがやってきたことの後を追っているような気がします。賢太さんは僕が見えていない未来を見据えていてすごいし、一緒に頑張りたいなと思えるんです」

「幸福」と「存在」に現れた新たな視点

また、医師時代は診療所から帰宅後に少し家族と接する程度だった生活も、大きく変わった。「最近も妻と根っこ掘りをしていたのですが、家族と一緒に活動することが増えましたし、子どもの送り迎えもできるし、とても健康的だなと感じます。今のところお金にはならないんですが、家族との時間も豊かで、自分で考えることも多いし、知らないことを学べるし、今の生活は幸福度が高いですね」

そして、自分の存在価値に対する意識にも変化が訪れている。「いままで周りから『室原誉伶』という存在がどう見られるかはやっぱり気になっていたんですね。その意味でも医師という肩書きは僕の存在を力強く定義していた気がするんです。でも、今は自分や家族が楽しく生活しているから、周囲が定める自分の価値はあまり気にならなくなってきました」

幸せの軸を転換して、医師とは全く異なる道を歩み始めた室原さん。地域医療という方法ではなく、食や住まいの観点から地域の健康を取り戻す変革者として甌島と新たな関係を結んでいる。

PEOPLE 8



室原誉伶さん

むろはら・ほまれ

下甌島の手打診療所（漫画『Dr.コトー診療所』のモデル）で総合診療医を2年間務め、今年の3月より休職中。甌島移住前から、長崎県上五島や島根県隠岐西ノ島にて離島医療に携わってきた。現在は熊本にある実家の病院で月に1週間働きながら、甌島で農業や古民家再生などに取り組む。甌島での暮らしをnoteに綴る。

憧れの北欧が甌島と重なった

大学時代に写真を学んだのち、東京の日比谷パークホテルに勤務して写真家として活動していた齋藤さん。入社3年を機に一呼吸置く意味も込めて、街やものづくりで興味を持っていたデンマークを旅した。現地でも知り合った陶芸の先生の勧めでフォルケホイスコレ（人民学校）へ通うこととなるのだが、陶芸や文化を学びながら、ある日甌島に帰るきっかけと出会う。「憧れていた北欧の海岸を訪れたら、甌島の風景と重なったんです」憧れの街にあるものが甌島にもあった。そのことに気づいた齋藤さんは27歳のとき、甌島へ帰郷する。

カヤックの上で甌島と自分がリンクした

その後、島の設備関連の会社で働きながらも、島民との関わりはほとんどなく、幼少期から好きだった海の漂流物の探索だけが齋藤さんを島に留めている理由だった。島の美しさとは別に、自分が甌島にいるべき理由がわからなくなっていった。そんな中、友人の紹介で鹿児島島でカヤックガイドをしていた方と出会う。そこでカヤックに乗ったときに衝撃が走ったという。「自分の中で島と海とカヤックがリンクした感覚を覚えました。これまで甌島にいる理由がぼんやりしていたのですが、自分も甌島でカヤックガイドをしたいと思った瞬間に、自分がこの島にいていい理由が見つかった気がしたんです」カヤックを通じて、「甌島ならではの活動」「甌島の魅力を最大限伝えられる活動」に携われると感じられた瞬間だった。

ストーリーテラーの役割に腹落ちする

そして、先述したガイドの方に弟子入りし、齋藤さんはカヤックガイドを甌島で立ち上げる。もともと研究者や専門家の知識を借りてお客さんに甌島の話をするのが恥ずかしかつたという齋藤さん。しかし、旅行誌の取材を受けたときに「齋藤さんはストーリーテラーですね」と言われて自分の役割に腹落ちしたという。「自分は甌島の素晴らしさを伝え、お客さんに島のよい思い出を残せればいいのだ、と思えるようになりました」その言葉にも表れているが、齋藤さんがガイドを続けているのも島への誇りがあるからだ。「この島を愛しているからこそ、ここがいいぞと伝えていきたいし、この島を残していきたいんです」齋藤さんに甌島の

素晴らしさを聞くと、星や風、海、虫の音など自然とダイレクトにつながれることに加えて、心の成長を挙げた。「甌島で幼少期を過ごす自然のどうしようもなさ（偉大さ）に触れて育つのですが、社会に出たときの社会のどうしようもなさ（不条理）に対応する心構えが養われる気がします」

PEOPLE 9



齋藤智顕さん

さいとう・ともあき

こしきツアーズ株式会社代表取締役。里八幡神社宮司。

静岡県に生まれ、小学生のとき祖父母と縁のあった甌島へ移住。その後高校を鹿児島、大学を福岡で過ごし、東京で就職後、2001年に甌島へUターン。2012年よりガイド業や観光業を始め、2018年こしきツアーズを設立。奥様と山下賢太さんは親戚関係にあたる。

地域の魂を継ぐ仕事

一方で、甌島は人口減少や高齢化が進む地域であり、かつリゾート地のように多くの観光客も見込みづらい。そのため齋藤さんもカヤックガイドだけでなく、旅行代理店業やお土産物、レンタカー業など複数の仕事を受け持っている。甌島ではマルチワークは当たり前だという。里八幡神社でも宮司の後継者が見つからない状況だったが、ここに愛着の深かった義理のご祖母様が神社を残してほしいと願うのを聞いて、島民のためにと齋藤さんが受け継いだ。宮司の仕事は、お祭りや地鎮祭、七五三など多様な地域行事を司っており、地域の一体感を育む役割を担っている。島民にとつてなくてはならない仕事が地域で継承されていく。

変わらない信念で島民の心を変える賢太さんのすごみ

また、観光業では島の情報のハブとしての役割を担っていることもあり、宿泊施設を持つアイランドカンパニーの山下賢太さんとの交流は多い。齋藤さんには賢太さんはどう映っているのだろうか。「外からエネルギーを生みだして島のエネルギーを作り出す役回りとして尊敬しています。以前は賢太の新しい取り組みを理解できない島民もいましたが、島外からの評価をみる機会が増えて、島内の反応も良い方向に変わってきていますね」特に、島の不理解があろうとも折れずに13年も続けられている点にすごみを感じるという。携わる活動は違えど、甌島を愛し、その魅力の発掘と発信を続ける姿勢はおふたりの共通点だ。



自律協働社会の兆し

INSIGHT

深層の多様性

人の本質を深めることで多様性を見出す

1

セレンディビティ

偶発性を好機と受け止める

5

自己決断

一人ひとりの自主的な決断が組織を駆動する

2

感受性

目に見えない物語を感じとる

6

ガバナンスの民主化

組織のあり方はスタッフ起点で変化する

3

自己変容

相互依存を通じた自己変容こそが成長である

7

幸せの近接性

隣人の幸せが働く幸せである

4

現在社会

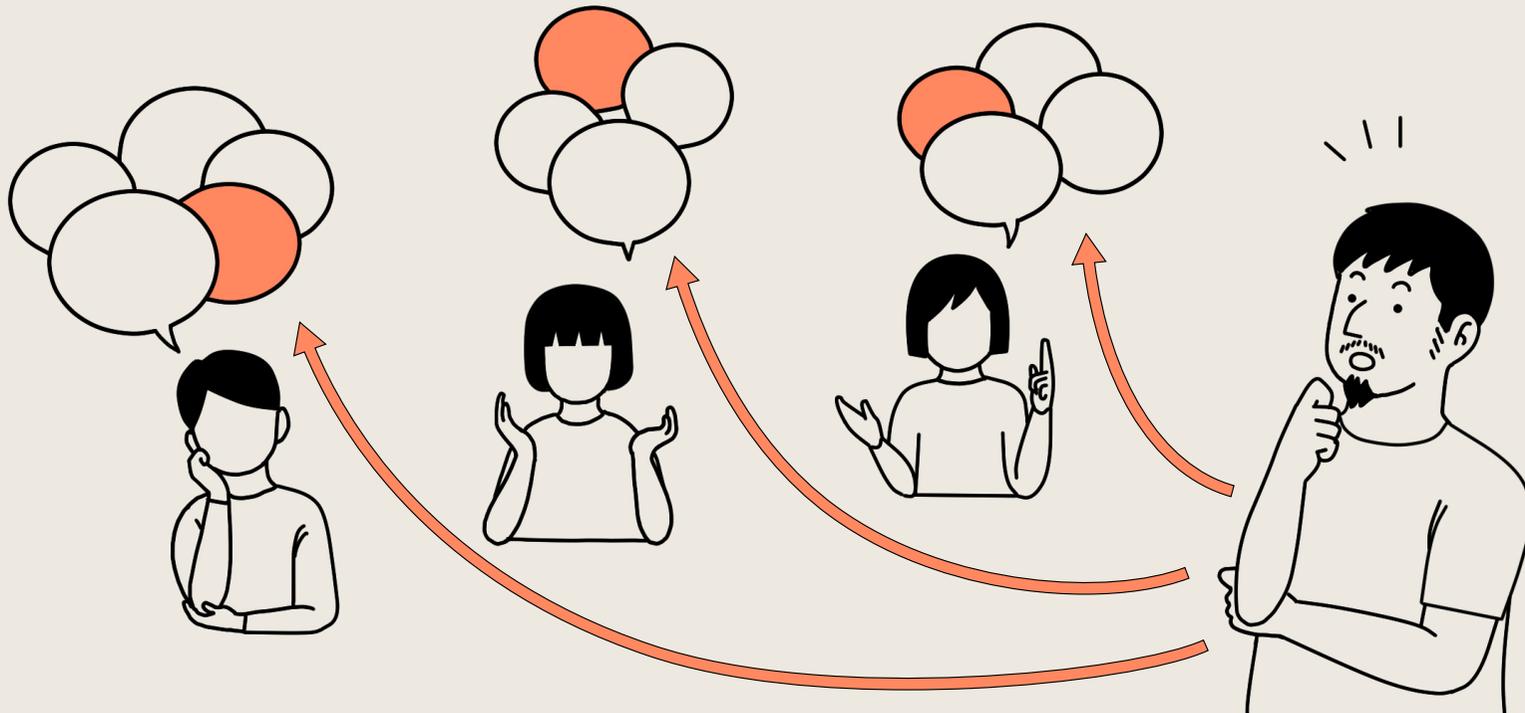
リソースを拡げる

属性や専門の異なる人材を集めることで多様性を見出す

未来社会 (自律協働社会)

リソースを深める

一人ひとりの内面を深めることで集団の多様性が見出される



● 本当のダイバーシティ

島では限られた人間関係の中で協働が求められ、都心のように気の合う人と仕事をするような自由度は低い。そのような環境下で賢太さんは「世代ごとの力が絡み合っただが大変だが戦ったり阻害しても話にならない」とし、「人が少ないからこそ、その人の本質を見つけていく。それこそが本当のダイバーシティだ」と語る。年齢や性別など表面的な属性でコミュニティの多様さを判断するのではなく、一人ひとりの本質を探究することで多様さを発見できるという考えだ。

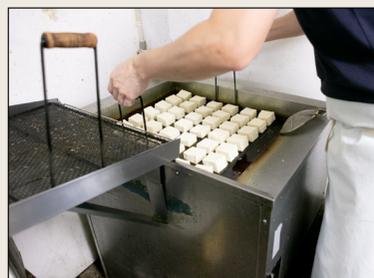


一人ひとりを深くみる姿勢、あるいは自分自身の気持ちと向かい合い、関心を深掘りする姿勢は「たったひとりの人生をよりよくすることに真剣に向き合う」という賢太さんの組織運営にも反映され、会社のパフォーマンスに優先してスタッフの人生がよくなるように制度を変更しつづけている。出社が難しいスタッフが出た際、即座に在宅勤務を取り入れたのもその一端だ。また、「(行商で回る先の住民の) 名前は知らないけどパンや豆腐の好み、家族構成や生い立ちは知っている」という内山さんや「(会社の仲間) みんな異才」という銀次郎さんの言葉通り、スタッフの間にも仲間や周囲の人々の特性や違いを知る姿勢が浸透している。

〈賢太さん、銀次郎さん、内山さん〉

● 一人ひとりが自分の本質を追求する

アイランドカンパニーでは賢太さんから明確な指示や目標は渡されない。このような環境をあえて生んでいるのは、賢太さんが「君の生き方は君にしか決められない」「社長の力ではなく自分の力で成長できた実感をもってほしい」という考えを持っ



ているからだ。

自分自身で活動や目標を決める分葛藤や苦労はあるが、その環境によって、麻由さんや千尋さん、晴美さんは「自分のために自分の基準で決める」と語り、晴美さんは「移住当初は賢太さんに心酔しているような状態で、勝手に理想を押し付けがちなところはあったと思う。今は『賢太さんは賢太さんで、私は私』と思うようになった」と語るように「自分の生き方」を追求する姿勢が育まれているのだろう。

千尋さんや内山さんは前職の理不尽さに納得できずアイランドカンパニーに移り、地域や社会のためになっている実感から心の健康が養われているが、それも自分を追求する過程と考えられる。

〈賢太さん、麻由さん、内山さん、千尋さん、晴美さん〉



「賢太さんは言葉数は少ないが、スタッフを想う愛を感じる」と語る晴美さん



上甕島に位置する里の町並み。アイランドカンパニーもこの町を基点に活動している

現在社会

組織の指針が基準

リーダーの意見や組織のミッション・ビジョンと照らし合わせて、
個人の目標や行動基準が定まる

未来社会（自律協働社会）

個人の意思が基準

文脈や役割に合わせて個人が目標や行動を定める



● 言われたことをやっていれば、評価されると思っていた



晴美さんは、仕事や評価との向き合い方において転換点に立っていた。前職とは異なり、アイランドカンパニーでは与えられた仕事を一生懸命こなしても評価されないことに、入社直後はフラストレーションを抱えていた。指示通りにきちんと実行することでさえ簡単ではないのに、アイランドカンパニーでは詳細な指示が与えられることはなく、EC業務を担当することになった際もやり方や目標も明示されないままに渡されるからだ。仕事の仕方を各人に委ねるのは賢太さんが「自分で考え自分で選ぶ感覚が大切で、それが自身の人生を豊かにする」と考えているからだ。晴美さんは戸惑いつつも、「リーダーから言われた通りやれば評価されるだろう」という思い込みが自分の中にあり、自ら考えて動けていなかったのだと自覚しはじめた。いまでは、賢太さんに相談する際、「何をしたらよいか」ではなく「〇〇をしたい」と持ちかけるように意識が変化したという。

〈賢太さん、晴美さん〉

● 自己決断を待つ

賢太さんはスタッフに明確な指示を出さない。それは賢太さんが一人ひとりの自己決断を待っており、待つことでみんなが成長できると信じているから。言葉で細やかに教わると社長の力で成長した感覚になってしまうが、あえて指示を出さず待つことで、自分の力で成長できた実感や納得感を得てほしいというわけだ。このようなスタイルは会社の成長も視野に入っている。「どんな行動をすべきか、誰かに教わるのではなく、それぞれ



が気づいてその感覚を養うことで会社は伸びると思う」賢太さんがスタッフの自己決断を待つのは、一人ひとりのものさし（大切にしている基準）を養うことで、会社の成長を見据えているからなのである。

そして、いま賢太さんの想いは実りつつある。「私のいないところでスタッフ同士が相談や決断をしていたり、私の意見に対して自分らしい意見をぶつけられることが嬉しい。2年間待ってこの状況が実現した」

〈賢太さん〉

● やるしかない状況が自発的な工夫を促す

18人の社員で17つの事業を展開するアイランドカンパニー。事業活動に対する人的リソース不足という組織環境の中で、スタッフの自主性が培われている。千尋さんが「近くの人の手が足りていない仕事は何でもやる」、銀次郎さんが「豆腐を始めた理由は他にやる人がいなかったから」と語る通り、状況に合わせて既存の役割を越えて行動する。また、古賀さんはFUJIYA HOSTELに着任した次の日からほとんど1人で運営を任せられ、チェックインや食事におけるゲストとの接し方を独自に工夫しているし、内山さんは「当たり前のことを当たり前前に忘れずにやり続ければ、誰かの役に立っているし、この仕事はやっぱりやりがいを感じられる」と語るように、自分でやりきれない状況や、マニュアルのなさは長時間労働を招きやすい一方で、一人ひとりの工夫や自己探究を促していることも事実である。

そして「会社がなくなっても生きていける人材であってほしい」との賢太さんの願い通り、自発的な工夫を通じてそれぞれが成長しているのだ。

〈賢太さん、銀次郎さん、内山さん、千尋さん、古賀さん〉





中甌島の平良の波止場。水産業が盛んな甌島では多くの漁船が行き来している

現在社会

組織起点

組織の目的・働き方に合わせて、個人が適応する

未来社会 (自律協働社会)

従業員起点

組織を構成する個人に合わせて、組織の目的や働き方が変化する



● 組織の原理を押し付けず個を尊重する

「人材を大切にすれば『会社のルールに従ってくれ』ではなく一人ひとりのために会社のルールを変える必要がある」賢太さんは、スタッフの私生活や価値観を鑑みて毎年就業規則を更新している。また、離島では生活と仕事が密接なぶん、島での居場所も考えて採用を行う。例えば、3か月間甌島で働き暮らす体験入社も、島での居場所を互いにすり合わせるために開始した（これを契機に古賀さんは入社）。さらに、離島では地域からの信頼が暮らしやすさに直結することから、入社後に「アイランドカンパニーの〇〇さん」という肩書で地域コミュニティに入り込みやすい状況をつくれるように、島における会社の価値を意識しているという。採用の観点でも賢太さんではなく現場のスタッフが最終決定をするのだが、これも個の尊重の一環だろう。

ちなみに、個人が尊重されるということは、個人の責任が大きくなるということでもある。「一人ひとりの集合体が会社なのだから、都合の悪い時だけ会社のせいにするな」とも社内に伝えているという。

〈賢太さん〉



ちを固めたりして乗り越えた。このように周囲の協力を得ながら独自に企画の準備を進め、賢太さんとアイランドカンパニーの仲間へプレゼンを行い、家族に寄り添いながら働ける現在のオソノベーカリーが実現した。

〈麻由さん〉



● 自分の想いで組織を変える

個人に合わせて賢太さんが組織を変える一方で、スタッフの積極的な働きかけで組織が変容したエピソードもある。麻由さんは、コシキテラスを担当していたが、家族と日中離れてパンを焼き続ける生活に違和感を覚えていたという。そこで、コシキテラスの物件が契約更新となったタイミングで、家の近所にパンを製造する施設を移転しようと画策する。麻由さんは言語化が苦手と感じていたが、インタビューサービスへ依頼して自分の思考を整理したり、大工への相談を通じて気持



オソノベーカリーの外観。麻由さんの想いをきっかけに築150年の古民家を改装してつくられた



オソノペーカーリーから徒歩1分の海辺。ここで海水浴を楽しむ家族も多いという

現在社会

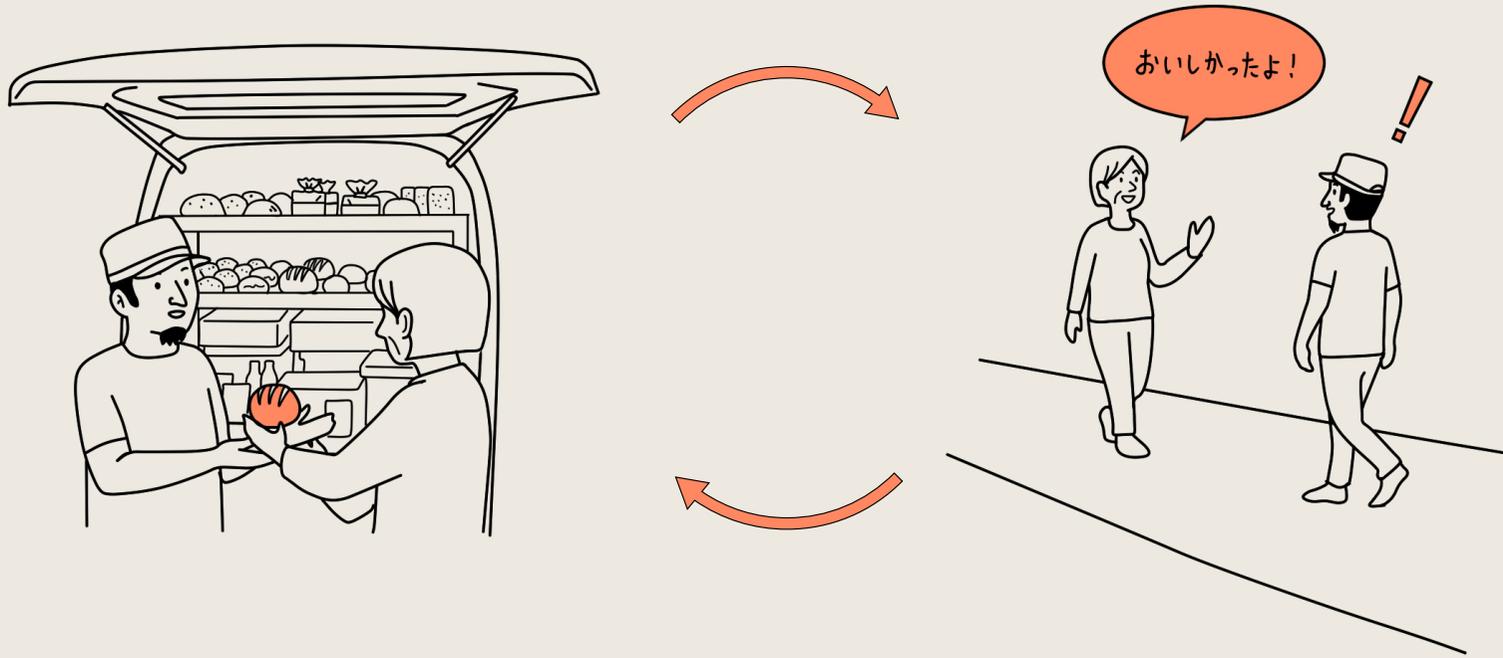
崇高な動機

—— 会社の成長や社会貢献といった大きな目標が活動のモチベーションになる

未来社会 (自律協働社会)

身近な動機

—— 地域住民や身近な同僚の笑顔や感謝が活動のモチベーションになる



● 目の前の人の幸せが幸せである

賢太さんは「目の前の人を幸せにできないで世界は語れない」と語り、半径400mの隣人同士の助け合いを掲げて、自分や隣の人が幸せであることこそ資本と思える世界をつくらうとしている。この片鱗は、顔見知りの農家をがっかりさせないためダイダイの活用方法を工夫したり、アコウの木の下でのつながりを取り戻す場としてオソノベーカーリーや白いベンチをつくる活動に表れている。さらに、スタッフの意識も同じ方向を向いており、麻由さんや千尋さんは「地域の人に『ありがとう』と言われることに幸せを感じる」と話す。なお、この感覚は、一人ひとりの顔が見えやすい島の特性や行商という地域インフラ的な組織特性といった環境も影響していると考えられる。

〈賢太さん、麻由さん、千尋さん〉



賢太さんが寄贈した白いベンチ。町中にくつろぎと交流を生みだしている

● 自分が集団をなんとかする

アイランドカンパニーでは人手不足もあり、スタッフが休むとその穴をみんなで自発的にフォローする。組織の穴を自分が埋めるという意識は、千尋さんの「近くの人の手が足りていない仕事は何でもやる」、銀次郎さんの「豆腐を始めた理由はやる人がいなかったから」という言葉にも表れている。きっかけは人手不足という不可抗力だったかもしれないが、自分がやらねばみんなで崩れるという状況において、自分の仕事を自己決定する感覚を得られたことは健康的、と麻由さんや千尋さんは話す。

〈麻由さん、銀次郎さん、千尋さん〉





下甌島手打の風景。広大な海、木々、古民家に囲まれた場で室原さんへ取材を実施

現在社会

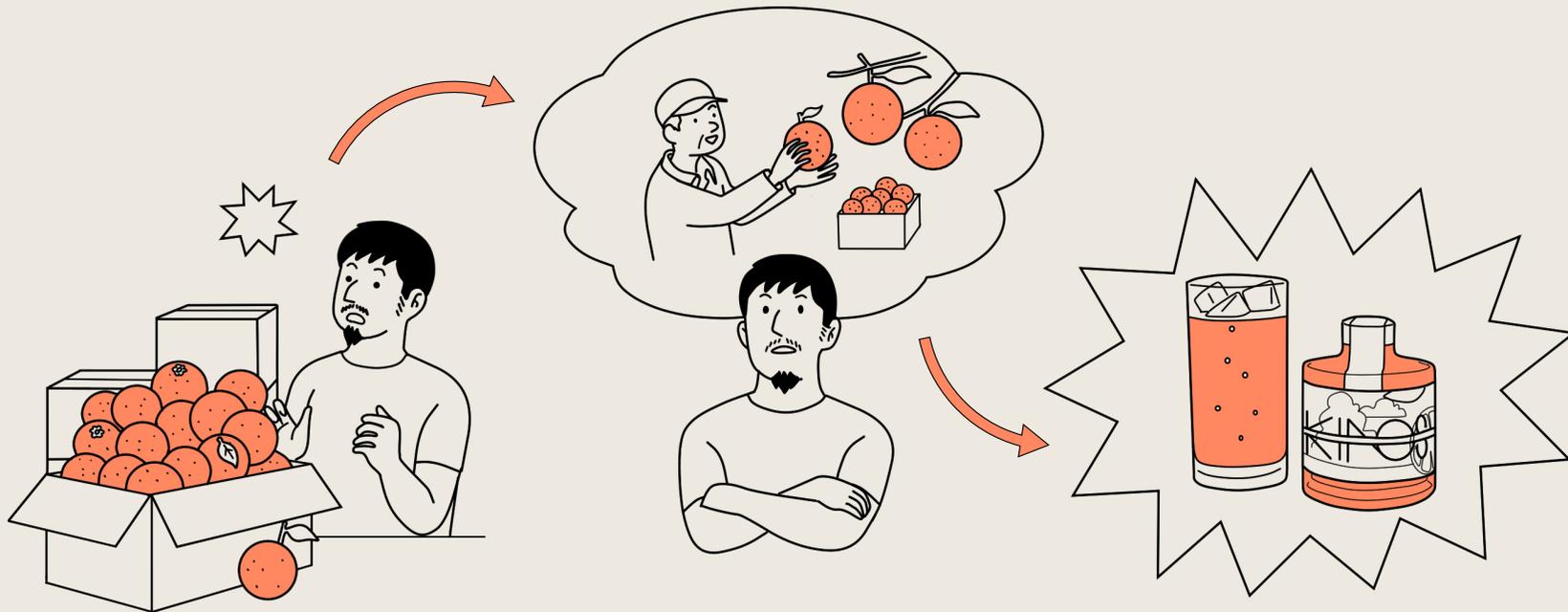
計画的な目的設計

—— 地域の目的、組織のパーパスやルール、個人の活動目的など明確な目的が協働を促す

未来社会 (自律協働社会)

偶発性の受け取り方

—— 偶発的な出来事に積極的に巻き込まれながら協働が促される



● やったことのない状況に巻き込まれて挑戦する

ダイダイが発注量の倍届いたり、余ったウコンの使い道を考えてくれと集落の方に相談されたり、想定外のアクシデントを拒絶せず、あえて巻き込まれにいく賢太さん。その背景には「100求められたら101返す。期待値を超えることが信頼につながる」「大切なのは『なんとかする力』』といった、困難な状況を乗り越えて期待に応えたいという信念もある。

この信念はスタッフにも受け継がれている。例えば、着任2日目から FUJIYA HOSTEL を任された古賀さんは、自ら宿での食事に名物のきびなごを加えたり、余白をたっぷり取った観光マップを自らデザインして個々のゲストのための案内を書きこむなど、自身のアイデアに基づくゲストへの心配りに満ちた宿をつくった。島で生活していくためには、地域からの信頼を獲得し、個として立つことが必須だからこそ、「巻き込まれ方」は重要性を増すのだろう。

〈賢太さん、古賀さん〉



● 受け取り側に委ねる余白

アコウの木の下のような何気なく過ごせる居場所が減り、「買う」という目的がないとお店に入りづらいといった甌島の環境ゆえ、賢太さんたちは無目的に集まって自由に過ごせるオソノベーカリー

をつくった。そこを「新たな場のあり方を考える」という意味を込めて、賢太さんは「ゼロブレイス」と呼ぶ。豊敷のオソノベーカリーには、初めて訪れたのについ寝転がってしまいたくなる独特な雰囲気があるし、「ベーカリー」といながら英会話スクールや映画上映会を行って島民同士の交流や世界とつながる機会を提供する。未分化で無目的



な場だからこそ、受け取り側は自由なふるまいを許されるのだろう。

また、RITOLABは、ひとつの目的を定めるのではなく、最終的には各島の判断に委ねるため「離島経済『圏』」と名付けられている。さらには、古民家再生において「よく見つけてくれたね」という古民家からの声を感じたという逸話もあった。これらの姿勢にも、「受け取る」ことを重視する賢太さんの特徴が表れている。

〈賢太さん〉



大量のダイダイが届くアクシデントから生まれたキノスのシロップ



上甌島の里の集落。大きさの等しい玉石垣がこの地域の特徴である

現在社会

言語情報の読解

言葉や数字で視覚化されたビジョンや目標を読みとって行動する

未来社会 (自律協働社会)

非言語情報の感受

言葉や数字で表せない「何か」を感じ取って行動する



● 言語化されたビジョンでスタッフを縛らない

アイランドカンパニーでは特定のビジョンやミッション、さらには目標やノルマによって組織を束ねることはしていない。では、どのように組織としてまとまりを成しているのだろうか。カギとなるのは、

代表である賢太さんの普段の発言やふるまいを通じた価値観の伝播だ。そのとき重要なのはスタッフからリーダーへの信頼だが、どのようなシーンにおいても言動が一貫していることが人間的な信頼を強めているという。

一方、賢太さんは今後10年の目標として「甌島になくはならない会社になる」ことを挙げているが、具体的な方法はスタッフにも明言していない。これは「トップダウンで僕の会社みたいにはしたくない」というように、指針を明確化することでスタッフの思考や行動を規定してしまうのを避け、個人の価値観を行動に反映する余白をつくるためでもある。

〈賢太さん〉



● 亡き者や古民家の声が原動力となる

賢太さんは様々なモノからナラティブを感じとっている。例えば、亡くなった方から譲り受けた軽トラを見るたびに「賢太頑張ってる言われてる気がする」と話す。また、古民家の再生を決断する際も、「家に入ったときに『よく見つけてくれたね』と言われた気がした。なんだか、自分が苦しかったとき、周りの人に支えてもらった経験と重なった」と、建物から物語を感受している。軽トラや古民家というモノと対話するように紡がれるナラティブも、その原動力となっているのだろう。

〈賢太さん〉



再生中の古民家に残されていた日用品。賢太さんはこういったモノからナラティブを紡ぐ



山下商店に豆腐を買いに来た常連のお客さん

現在社会

一貫性

—— 共同体や自分の目標にむかって、個人の役割や価値観を確固たるものに定める

未来社会 (自律協働社会)

変容性

—— 共同体における相互依存の中で、個人の役割や価値観は有機的に変容する



● 周囲との関係の中で変化する「わたし」

結婚式を挙げる千尋さん・晴美さんのために仕事を調整してくれた仲間の気持ちを知らず、すれ違ってしまった当人たち。「自分たちだけで生きてみたい。そのままだと島でふたりぼっちになってしまう」と山下夫妻に指摘され、コミュニケーション不足と、自分たちだけで問題を抱え込む限界を知る。仲間を信頼し頼り合う前向きな相互依存の関係が重要なのは、リソースの限られた島という環境ばかりではないだろう。

また、晴美さんは入院を経験し、移住して初めて1か月もの間、密な人間関係を離れて自分と向き合う時間を過ごした。

この2つの出来事をきっかけに、仕事への向き合い方や、他者との関係性の変化を経験した晴美さん。「わたし」のあり方が、周りに関わりながら柔軟に変化していった。「いずれまた落ち込むかも」と今後の変化も予感しつつ、そんな時も仲間を大切にしたいという彼女には、周りの手もまた差し伸べられる。相手を受け入れ、変わりゆくことも、成長の証なのだ。

〈千尋さん、晴美さん〉



の賢太さんの影響を内面化してしまっていたことを自覚し、それ以降、自分のありのままの選択に向き合うことを一層意識しはじめている。

一方で、平川千尋さんや晴美さんのように「賢太さんはすごいが、別に正解ではないし、それになりたい訳ではない」と考えているスタッフもいる。影響力の強い人物をいったん受け止めた上で自己と相対化しているという点で、これも他者を通じた自己変容のひとつの形といえる。

また、賢太さんは、個人主義の傾向が高まり、人に頼らず自立して生きられていると感じさせる社会のあり方を問題視し、他者の力を借りて生きていく社会モデルを「他力本願社会」と呼ぶ。それは組織やチームなど様々な所に頼れる場がたくさんあり、選択肢が増え、何かが起こっても周りの力を借りて生き抜いていける社会である。このような社会の実践のひとつがRITOLABだ。人が支えあって生きるように、離島同士が互いに助け合うことで、ひとつの島だけでどうにもならず孤立するのを防ぐためでもある。

〈賢太さん、麻由さん、千尋さん、晴美さん〉



オソノベーカリーで話すスタッフ。トラブルも臨機応変に役割を相談して組織が成り立つ

● 他者を通して自分も変容する

2022年2月、アイランドカンパニースタッフは社員研修で島根県・石見銀山の森の暮らしを衣・食・住・美で伝える「群言堂(石見銀山生活文化研究所)」を訪れた。群言堂の共同創業者、松

場登美さんの『なかよし別居の勧め』を読んだ麻由さんは、登美さんが共同創業者であり夫の松場大吉さんと暮らしていたころは、選択をするたびに夫の意向を気にかけていた、というエピソードに触れる。それは、「賢太さんならどうするかな」と任された店舗の一輪挿しを買うのを悩んでいた麻由さん自身の主体性の薄さと重なった。ロールモデルとして



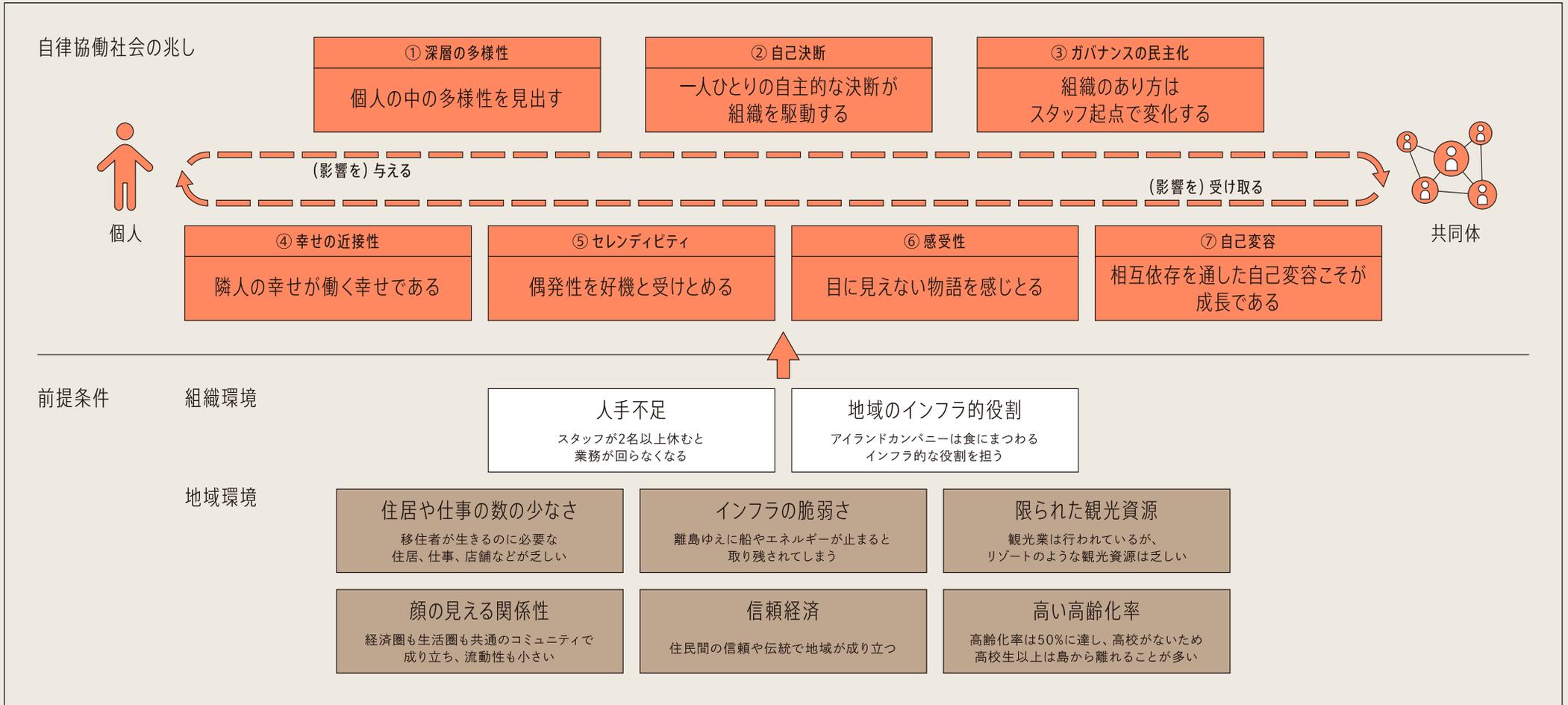


オソノペーカー裏のアコウの木。ここを抜けると海が開ける

リサーチから見えた自律協働社会の7つの兆し

本レポートでは、鹿児島県甬島にあるアイランドカンパニーの方々への参与観察とインタビューを通して、自律協働社会の兆しを探索してきた。ここで、浮かび上がってきた7つの兆しを俯瞰すると、個人と共同体（組織や地域）の相互影響を基盤とした構造の上に各兆しが整理される。自律協働社会においては、

この循環構造の中で影響を与え合う（受け取り合う）要素の視点や深さが現在の社会と異なると考えられる。それでは、この構造の要素である7つの兆しに解釈を加えてまとめることとしよう。なお、今回発見した兆しは未来社会の「正解」ではなく、現在社会に対するオルタナティブのひとつとして提示している。



① 深層の多様性 | 個人の中の多様性を見出す

まず、個人を起点とした共同体の捉え方にまつわる自律協働社会の兆しを3つ整理する。

1つめは、人材多様性の観点である「個人の中の多様性を見出す」という兆しだ。この兆しは多様性を見出し方に新たな気づきを与えてくれる。

そもそもなぜ集団に多様性は必要なのだろうか。『多様性の科学』（マシュー・サイド著）は、複雑性の高い問題に対して有効な議論をするには多様性が大切であると指摘し、その方法として表層的な「人口統計的多様性」ではなく深層的な「認知的多様性」の重要性を説いている。「多様性」と聞くと性別、年代などの属性や専門の異なる人材が集まった集団を想像しがちだが、属性のみでは多様さを表層的にしか捉えられておらず、同じような好みや思考パターンをもつ似たもの同士の集団でないと言い切れない。価値観や興味関心など一層深い性質の多様さが複雑な問題に立ち向かううえで重要というわけだ。

では、深層的多様性はどのように見出されるのか。アイランドカンパニーや甕島のコミュニティでは、人材不足によって協働する人を選べない環境がその契機となっている。その環境を受け入れたうえで、賢太さんは若者が少ない甕島においてベテランとの分断を避けるため、一人ひとりの多様な性質や興味関心に深く意識を向けている。また銀次郎さんの「(会社の仲間) みんな異才」という言葉も、同様の姿勢で組織スタッフと向き合った結果だろう。

本リサーチによる発見は、「多様な人」を集めることだけでなく一人ひとりの内面を深めることで多様な側面が表出され、それによって「多様性」が導かれる可能性である。つまり、リソースの拡張だけでなく、リソースの深化も多様性をもたらすわけだ。もちろん女性や若者を増やすといった属性的なアプローチも不可欠だが、それに満足して一人ひとりの人物性がなおざりになれば、見かけだけの多様性に過ぎないかもしれない。他者を見る立場としてはその点に注意する必要がある。

また同時に、我々は他者から見られる立場でもある。その立場では、アイランドカンパニースタッフの姿勢にみられたように、自分の性向や興味関心、将来への展望などを自ら追求し続け、それを開示することで他者との協働の機会を探ることも自律協働社会において重要といえるだろう。

② 自己決断 | 一人ひとりの自主的な決断が組織を駆動する

2つめは、意思決定に関する兆しである。アイランドカンパニーでは、スタッフが自ら考え決断を下すことを大切にしている賢太さんの方針のもと、スタッフは組織の判断基準に依存せず個人の判断基準で活動するスタイルにシフトしていた。同社では「集落文化創造社」「懐かしい未来の風景を」など大きな組織の指針は掲げているものの、スタッフそれぞれの活動を詳細に規定することはしない。それが一人ひとりの

自発的な工夫を生み出しているわけだ。

もちろん、組織運営においてビジョン・ミッション・バリューなど組織のものさしを細やかに定義することは、従業員の活動の拠り所となり、組織エンゲージメントを高めるうえでも大切なことだ。しかしながら、組織に与えられた基準に頼りすぎれば、個人の考えを入れ込む余地が減って自発性が削られる恐れもある。そのようなときにこの兆しは、組織のものさしに対して、個人のものさしを発現する方法を考える助けとなるだろう。

賢太さんも語るように、スタッフ一人ひとりが自ら気づき、考え、行動することでスタッフも組織も一層成長する。そのためにあえてリーダーは指示や指針を出しすぎず、一人ひとりにそのような経験の機会を与える。組織のものさしが組織の成長の方向性を定め、個人のものさしはその方向性へ組織を駆動すると考えると、両者のバランスが自律協働的な組織を導くと考えられる。

このような組織形態はフレデリック・ラルー氏が次世代の組織として提唱した「ティール組織」との類似性を感じさせる。ティール組織とは、組織の存在目的、ホールネス（全体性）、セルフマネジメント（自主経営）といった特徴を有し、フラットな関係性を築いた現場のメンバーが状況に応じて意思決定を行う組織である。これに照らすと、アイランドカンパニーはティール組織へ向かう変化の過程であるとも解釈できる。特にここで示した兆しはセルフマネジメントを誘うものである。また、組織の存在目的が状況に合わせて柔軟に変更されるティール組織の特徴は、3つめの兆しにも通ずる。

③ ガバナンスの民主化 | 組織のあり方はスタッフ起点で変化する

前節で述べたように、従業員の成長や変化に合わせて、それを支える組織のあり方へ柔軟な視点を与えてくれるのが3つめの兆しだ。アイランドカンパニーでは、従業員の私生活や価値観を鑑みて就業規則を毎年変更している。組織の原理に従業員が合わせるのではなく、従業員の価値観や活動、あるいはその変化が組織のガバナンスを変容させているわけである。

このような実態の背景には、組織は従業員の集合体であり、従業員こそが最大の資本であるという考え方が根幹にある。もちろんアイランドカンパニーが一人ひとりの顔が見えやすい小規模集団である点も背景として挙げられるが、そのように割り切るのはあまりに乱暴だ。組織規模に関わらず、規則に選択の幅を設けたり（例えば、働く場所や時間の幅を自由に選択する）、チーム単位でルールを変更できるような制度設計は十分可能だ。副業や転職などで人材の流動性が高まるこれからの社会において、多彩なバックグラウンドを持つ従業員が活躍できる土壌を育む意味では、組織のあり方を絶対的なものとして固定するのではなく、従業員など組織を取り巻く環境に合わせて柔軟に変容することが肝となるだろう。

また、従業員など周辺環境を重視して経済活動を行うという観点では、社会的連帯経済を形成する協同

組合型の組織も想起される。社会的連帯経済とは、労働者や地域市民などが自主的に運用する経済のことで、資本主義的な経済のオルタナティブとして近年欧州を中心に実践されている。特に、GAFAMやUberなどプラットフォーム企業の搾取的な経済構造への抵抗として、従業員が自らプラットフォームや組織体を形成するムーブメントによって注目は高まっている。格差の是正が叫ばれる昨今、特定の人物や集団が組織を支配するのではなく、それに関わる当事者たちが運用や変革に参画できる民主的なガバナンスを有した協同組合的な組織は各所で芽生えるだろう。

④ 幸せの近接性 | 隣人の幸せが働く幸せである

続いて、共同体から発せられた出来事を個人が受け止めるベクトルを整理する。まずは「隣人の幸せが働く幸せである」という4つめの兆しを取り上げるが、これは活動の報酬でもあり源泉でもある幸せを、身近な共同体から受け取る態度を表す。

この兆しが現在社会と異なるポイントは、顔の見える他者への貢献にある。アイランドカンパニーのお客さんの多くは顔見知りのご近所さんであり、商品や居場所の提供には「ありがとう」というフィードバックを直接得ることができ、地域コミュニティへの貢献も実感しやすい。さらに、その地域はスタッフ自身が暮らす場でもあるので、自分たちの貢献で地域が豊かになることは、自分の暮らしを豊かにすることにも結びつく。つまり、自身の活動に対して、提供者にも受益者にもなりうるわけだ。その両義的な立場が精神的報酬を実感しやすくし、次の活動への動機付けにつながると考えられる。

これに対し、組織の巨大化やグローバル化の影響もあって、自分の仕事が誰の何に貢献しているのか具体的に実感できないまま働いている人は少なくないだろう。哲学者のピョンチョル・ハン氏が『疲労社会』で示したように、能力主義にもまれて終わりのない成長と成果を自分自身に課して、自己に完結した労働に陥ることでバーンアウトは導かれる。そして悲しいかな、世界中の先進国でメンタルヘルスの悪化が報告されている。提供者と受益者の立場を統合する活動は、自分自身を他者や共同体に開くことを促して虚脱感を減らし、私たちに働く意義を取り戻すきっかけとなるかもしれない。

⑤ セレンディピティ | 偶発性を好機と受けとめる

5つめは、偶発性の受け止め方にまつわる兆しである。これは、予期せぬ出来事を前向きに受けとめ、あえてそれに巻き込まれてみるというアイランドカンパニーの人々の姿勢に見て取れる。そして、予期せぬ出来事に挑戦することが、地域や組織での信頼を獲得し、個人・組織・地域の相互的な発展にもつながることが見出された。

この兆しは、私たちが「計画」に呪縛されていないか問い直す契機となるだろう。仕事や私生活に関わらず、目標や役割、スケジュールなどを予め設定し、それを遂行することが「優秀」だと言われる節もある。生産的に活動するうえでももちろん大切なことなのだが、これによる弊害は計画外の出来事を排除することだ。『給料はあなたの価値なのか』（ジェイク・ローゼンフェルド著）によると、役割が細やかに定まった働き方（ジョブ型）をするワーカーは、自分の役割外の仕事を行う同僚を助けられない傾向にあることを示し、個人の成果だけでなく組織の成果に基づくインセンティブの導入を推奨している。ここで示唆されるのは、「計画外」の排除は過度な計画によつてのみ発生するのではなく、計画外の活動や他者の支援がインセンティブに組み込まれていないなど構造的な問題によるところも多分にある。そのような構造は、個人の成果を高めやすいが、協働を伴う集団の相互作用を生みにくくなるというわけだ。

これをもとにすれば、自律協働的な共同体をめざすのであれば、自分の行動や時間の効率に固執せず、外部によつてもたらされるアンコントロールな出来事を好意的に取り入れる構造や余白が重要となるだろう（余白がない中でそれを受容することは過重労働につながりかねない）。また、それを受け入れた後の態度にも注意したい。計画外の出来事を引き起こした人へ手を差し伸べる際に、相手からの感謝や敬意を期待することは相手の感情をコントロールすることにもつながるし、期待が外れたときに不満や憎悪を生む可能性もある。自分の援助に対するアンコントロールな反応を好意的に受け止めることも大切だ。

⑥ 感受性 | 目に見えない物語を感じとる

6つめは、物事の持つ意味への感受性にまつわる兆しであり、明文化されていない物事から意味や物語を紐解くスキルに言及している。軽トラや古民家のナラティブ（対象物と自分自身との対話で紡がれた主体性のある物語）を紐解き、活動の原動力とする賢太さんのエピソードは象徴的だろう。賢太さんが「ひとりで生きている人はいない」と話すように、人は必ず他者と関係し合いながら生きている。当たり前のようだがここで強調したいのは、それは必ずしも実在の人物との関係性だけに限らないということだ。軽トラのようなモノやそこに内在するナラティブも関係性の一部であり、賢太さんの心を支えている。つまり、一見すると心も言葉も持たないモノと対話し意味を見出すことが、生きる拠り所を拡張すると示唆される。ともすればアニミズム（すべての物に靈魂が宿るとする考え方）を想起させるが、ここでポイントとなるのはモノに靈魂を宿らせるのではなく、モノが積み重ねてきた歴史や経験を読み解いて自分と関係を結ぶことにある。その意味で、この兆しは精神性の問題ではなく、ナラティブを紡ぐスキルの問題なのだ。例えば、私たちに身近な「商品売る」という活動に置き換えると、その商品の物語を自分とリンクさせることで、自分が商品売る意義が見出されるだろう。

さらに、その商品が生まれてから廃棄/再生に至る幅広い時制で物事を捉えたり、生産者や消費者など

テークホルダーの拡がりを想像することにもつながるだろう。もしかすると、時間的な変化や被害者を実感しづらい環境問題などは、多くの人がこのスキルを鍛えることによって良い方向へ向かうかもしれない。

⑦ 自己変容 | 相互依存を通じた自己変容こそが成長である

そして7つめは、自己変容にまつわる兆しで、特に自己の役割や成長の捉え方に関するオルタナティブを私たちに与えてくれる。この兆しのポイントは「変化の受容」と「相互依存」の2つだ。

まず、1つめの「変化の受容」について。平川夫妻が直面した組織や地域との向き合い方のように、認識や価値観の変化を善として受けとめて次なる行動につなげる姿勢が相当する。このエピソードが示唆するのは、成長とは技術や知を獲得するに留まらず、自己変容およびその過程そのものである点だ。これは、近年自己成長の観点で注目される「アンラーニング」に通ずる。アンラーニングとは、過去の価値観や知識を取捨選択して新たなものを取りこむ「捨てる学習」を意味するが、『仕事のアンラーニング—働き方を学びほぐす—』の中で松尾陸氏は、道具的な知識やスキルを置き換える「表層的アンラーニング」に対し、基盤となる考え方やスタイルを変革する「中核的アンラーニング」が成長や働きがいを導くと指摘する。健やかに生きるためには、従来のスタイルに固執せず、自己変容をし続けることが大切だろう。

そういった自己変容をドライブするのが、2つめのポイントである「相互依存」だ。千尋さんや晴美さんが賢太さんと自分とを相対化して自己のあり方を考え直すエピソードは象徴的で、他者を「正解」としてめざすのではなく、自己と照らし合わせて自己変容を行う。また、賢太さんは人の力を借りて生きていることを自覚し、他者との関係性を変容させている。このように相互依存する関係性のなかで自己を相対化し、あり方や役割を有機的に変化させているわけだ。自分はどうありたいか考えるときには、自己の経験や性格から悶々と内省するだけでなく、自分を取り巻く関係性に着眼して浮かび上がらせることも有用だろう。

その意味では、「自己」は他者との協働のなかに形づくられるともいえる。ただし、関係性においてオープンにする「自己」の範疇は、自身が身を置く環境による。甑島では仕事も私生活も同じ共同体に共存するのでその両面の自己あるいは全人格的な自己を対象とするが、大都市圏ではコミュニティに応じて「自己」を細分化するケース（プロジェクトAのときの自己、地元の友人と接するときの自己、といった具合）もあるだろう。しかしながら、兆し④に記したように提供者と受益者を統合する状況が増えるならば、コミュニティへオープンにする「自己」の範疇を拡げる覚悟は必要となるかもしれない。

変容が循環する社会

さて、本レポートでは現在社会のオルタナティブである「自律協働社会」の兆しを見出してきた。そして7

つの兆しから、個人と共同体（組織・地域）が絡み合って、それぞれが柔軟に変容し続ける様子が「自律協働社会」の輪郭として現れた。個人と共同体の関係性は、「個人」を起点とした〈内〉と〈外〉の関係性とも言い換えられる。この関係性をもう一段細かく分類すると、7つの兆しは3種類の〈外〉との対峙によってそれぞれ現れうる。兆し①⑥⑦は〈外〉＝「他者（または対象物）」との関係性において、兆し②③は〈外〉＝「組織」の関係性において、兆し④⑤は〈外〉＝「地域」の関係性において、それぞれ〈内〉と〈外〉が変容し続けている。ここで注目したいのは、両者の関係性において一方が影響を与えて完結するのではなく、互いの変容が循環している点だ。

中動態の視点で変化し続ける

この注目点は、『中動態の世界—意志と責任の考古学—』（國分功一郎著）が示す「中動態」の概念に近いと考えられる。「する（能動態）/される（受動態）」では表せないパースペクティブとして中動態がかつて存在し、特に能動態と中動態が対比されていたという。能動態は行為の主体から発して主体の外で完結する（主体が過程の外にある）のに対して、中動態は主体が活動過程に巻き込まれる（主体が過程の内にある）。

例えば、賢太さんのダイダイのエピソードでは、キノスのシロップをつくる行為が能動的に発現したわけではなく、農家の幸せを「気にかける（中動態）」ことで活動に巻き込まれて実現した。つまり、自己の言動で外部（他者や共同体）を巻き込みコントロールするのではなく、自己と外部の関係性の中に巻き込まれ、移り変わる外部に揺さぶられながら活動しているのである。何か行動を起こすときに「コミュニティに貢献する」「市場にインパクトを与える」といった外部を巻き込む意志を持つことも大事だが、周囲に巻き込まれる余白を持ち、しなやかに変容しながら生きることまた大切なのではないだろうか。今回のリサーチから見出されたこの中動態的な姿勢は「自律協働社会」の基盤となるように思う。

江藤元彦

参与観察 / インタビュー対象者 …… 山下銀次郎さん、内山慎一郎さん、平川晴美さん

本リサーチでは、単なるインタビューではなく、実際にインタビューと共に現場に入りながら行うという形式を取りました。結果として、時間の長さだけでなく、その場の雰囲気など言葉以外の情報も感じとることで、情報の種類や密度にも変化があったと感じています。印象に残っている点として、晴美さんとの対話の中で「賢太さんは賢太さんで、私は私」という発言がありました。実は夫である千尋さんのことを尋ねた時にも「私は彼じゃないので、見守ることしかできません。」と言っていたり、内山さんも「僕は僕で、賢太さんは賢太さん」と発言していました。コントロールできるもの / できないものを区別しながら、相手の決断は相手の決断として尊重し、自分は自分として決断をするという考えから出てきたのだと感じています。私自身はまだまだ頭でわかって、感覚として理解するに至ってはいませんが、目の前の人を尊重することや与えられた状況の捉え方のヒントとして、日々の暮らしの中で意識していきたいです。

工藤沙希

参与観察 / インタビュー対象者 …… 山下麻由さん、古賀愛深さん

下甌に向かう車の中で、島民の方が亡くなった際に譲り受けた軽トラックのお話を賢太さんから聞きました。トラックの物質的な価値だけでなく、生前から賢太さんの様子を気にかけていた故人の親愛を受信し、次の世代へ伝えるという意志が込められた語りでした。このとき連想したのは、美学者の伊藤亜紗さんが述べているような、「利他を利他たらしめるのは、自分ではなく相手が利を受け取る力である」という考えです。甌島の環境下では、人々が人間のみならず周囲の自然環境や人工物に利他性を見出して当たり前のようにそれらをキャッチしている印象を受けました。またその受け渡しは、島の過去と未来をつなぐ大きな時間感覚の中で行われているようにも感じます。それが離島という環境の有限性によるものなのか、甌島が背負う歴史の共通認識によるものなのか、因果関係は明確には見えませんが、そこから他者と共に生きるための振る舞い方を受け取って東京に戻ってきたような感覚があります。

金森裕樹

参与観察 / インタビュー対象者 …… 平川千尋さん、室原誉伶さん

リサーチを始める前、私が想像していたアイランドカンパニーは「人数が少ないながらも、次々と新しい事業を立ち上げるクリエイティブ集団」でした。実際、私が目にしたのは「誰の幸せのために仕事を真剣に考えるひたむきな人たちの集まり」でした。島の生活を守ることはもちろんのこと、いま目の前にいる人に喜んでもらうために日々汗をかき、新しい仕事をつくる。そんな姿に感銘を受けました。会社組織とはビジョンがあり、個人には目標が定められ、実績に対して評価が与えられるものと思い込んでいました。組織やビジネスの在り方に意識が向いていたことがそもそも見当違いだったのでしょうか。アイランドカンパニーの方々と共に過ごす中で、生きていく上での人のつながりとはこういうものなのかと、大切な気づきを得た思いがしたと同時に、自分の生活圏にはそういうつながりがない貧しさを認識し愕然としました。この現状をしっかりと受け止め、いま目の前にいる人の幸せのための仕事とは何かを問い続けていきたいです。

田中康寛

参与観察 / インタビュー対象者 …… 山下賢太さん、齋藤智顕さん

本リサーチから見出された「幸せの近接性」は、仕事の意義を問いなおす意味で刺激的な気づきでした。これまでの仕事では顧客や同僚と少し距離があり、自分の存在意義が臍げになることもあったからです。その焦りからか、なるべく状況をコントロールしようと努め、目に見える事象だけを信じる態度に支配されていたように思います。それはひとりよがりな態度ですし、まさに今回の兆しである「セレンディピティ」や「感受性」を遠ざける姿勢でもあります。では、どのように方向転換したらよいのか。まずは顔の見える人の幸せを慮る意識が第一歩であり、その先の具体的なイメージを甌島の人々から得ました。はたして私は、家族や友人、仕事の仲間や顧客、暮らし働く地域と対峙できているのか。自分と他者の境界が曖昧であるがゆえの自己変容を恐れすぎず、「関係性の中の自己」を研究と生活において意識しようと思います。

2022年10月11日発行

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

編集責任

田中康寛 (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、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

こせりえ



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4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