

◆ 2018年3月17日講義より

女性活躍推進のカギは 育児する男性が増えること

大学時代にベルリンの壁が壊され、ソビエト連邦の崩壊を見たことから国際情勢に関心を持ち、外交官となった松川るいさん。在任中に女性活躍推進を担当しその功績は世界から注目を集めた。「この仕事は運命」と感じ政治家に転身。女性が輝く社会のために精力的に活動中。今、もっとも期待される若手政治家の一人でもある。

参議院議員 松川るいさん

【プロフィール】 1993年東京大学法学部第Ⅱ類卒、同年、外務省入省。1997年ジョージタウン大学 国際関係大学院卒。軍縮代表部（スイス）一等書記官（2004年～）、日中韓協力事務局事務局次長（2011年～）、総合外交政策局 女性参画推進室長（2014年～）を経て、2016年に外務省を退職。同年7月、大阪選挙区より出馬し参議院議員選挙にて初当選。



国際問題に関心を持った 大学時代

人生、何が起るかわからないものです。私は政治家になる気持ちなど全くありませんでした。ところが、さまざまな仕事や出会いから、思うところあつて政治家を志し、2016年4月に自由民主党大阪府連が実施した第24回参議院議員通常選挙の候補者公募に合格。同年7月の参議院議員選挙で大阪選挙区から出馬し初当選しました。

もともとは外務省職員でした。大学1年生の秋にベルリンの壁が壊され、ソビエト連邦が崩壊。「世界情勢が変わるんだ」と大きな衝撃を受けました。これが私の原点となりました。「国際政治について面白い。絶対に外交官になつて国際政治の世界で仕事をしたい」と、そのとき強く思いました。

日中韓の関係を直視させられた 外交官時代

東京大学法学部を卒業し、1993年に外務省に入省。翌年、ジョージタウン大学 国際関係大学院に留学させてもらい、修了後は、スイスのジュネーブで、軍縮代表部等書記官を務めました。

2011年から、日中韓協力事務局事務局次長として韓国に赴任。その年に、大使館前に慰安婦像が建てられ、日韓関係は最悪の時代でした。しかし、私の外交官生活の中で、韓国駐在中が一番勉強になりました。日韓関係はなぜこんなに悪くなったのか、慰安婦問題は本当に日本だけが悪いのか、なぜ韓国はそんなに日本を憎んでいるのか、いろいろと考えさせられました。

私は、日中韓の若手外交官らと、われわれが良好な関係になるためにどうすればいいかを考える組織にも参加していました。韓国や中国から日々挑戦状を受けるような関係になりながら、しかし前向きに対話を重ね、一緒に仕事をしていくという貴重な体験をすることができました。

女性活躍推進に 本気で取り組む

私には9歳と4歳の子どもがいますが、2人目は韓国で出産しました。産後1カ月で帰国し、育児後に復帰しました。

復帰後、外務省内に新しくできた、女性参画推進の室長というポストが与えられました。女性だ

から女性参画推進を担当するというのは安易だと思いましたし、私はリアルポリティクスのほうが好きだったので、全く嬉しくありませんでした。しかし、「安倍政権のもとで進められている女性活躍推進は、国政の丁目一番地だ」と言われ、やる気になりました。

最初の仕事は、世界各国から要人を集め、国際会議を開催することでした。準備期間は4カ月しかありません。私はベビーシッターや家事代行などを駆使してこの仕事をやり遂げました。

人間万事塞翁が馬と言いますが、先のことはわからない。夢中でこの仕事に取り組みましたが、後になって思えば、この経験がなければ政治家にはなっていなかったでしょう。

国際会議には安倍総理ご夫妻が丸2日間参加し、世界各国に、日本が本気で女性活躍推進に取り組んでいることをアピールすることができました。

世界から見た日本の印象は、平和で清潔、礼儀正しい国民、伝統もあるが最先端の技術力もある、という非常に良いのですが、女性参画については大変遅れていると

思われていました。その日本が、経済戦略の観点から女性活躍推進に本気で取り組んでいると知らしめることができ、世界のメディアからも大変注目されました。

運命の仕事に出会った

室長となった当初、女性参画推進の仕事とは、発展途上国で教育を受けさせてもらえず、虐げられている女性たちを救うといったことだと思っていました。実際には日本が女性活躍支援にどのように取り組んでいるかを世界に向けて発信することが主な仕事でした。

これは運命だと思いました。

日本の女性の政治参画は、参議院で約20%、衆議院ではわずか10%です。自分が議員になってみてわかりましたが、こんな激務では結婚・出産をした女性が入ってくるわけがありません。

地方議員も含め、政治家の大部分は高齢の男性ばかりです。人口の半分を占める女性が全くない議会で民主主義が機能するのでしょうか。もともと、女性や若者が関心を持てる政治活動でなければ、日本の政治は劣化していくばかりです。

一人ひとりが輝くために ライフスタイル革命が必要

なぜ日本の女性は活躍していないのでしょうか。長時間労働や男女の性別役割分担がその大きな理由ですが、状況はだいぶ変わってきています。今の20代の男女は、男女とも働くのが当たり前だと思っています。変わっていないのは、40代、50代のトップの意識です。

日本の少子高齢化は、スピードをわずかに遅くすることはできても決して止められません。であれば、男性も女性も、障害のある人も高齢者も、みな働ける人には働いてもらわなければなりません。さらに言えば、私は、ライフスタイル革命が必要だと思っています。個人個人が「生きていて幸せだ」と思える生き方をする。がむしゃらに走り抜ける時代は終わったのです。仕事から早く帰宅して、家族とつしよに過ごすということが当たり前にできる時代になりたい。

今と生産性が同じまま、働く時間が減ると収入は減ります。収入を減らさないためには生産性を上げなければなりません。付加価値の高いものを作らなければならぬ。他国で安く作れるようなもの

を作っていたのではいけません。

日本が発展するためには リスクに寛容な国になるべき

日本のGDPは2016年に中国に抜かれ、3位になりました。1位はアメリカ、2位は中国です。2位と3位の差は2.5倍の差がある。2030年には、中国はアメリカを抜いて1位になるでしょう。この先も、今の中国はイノベーションを奨励していますから、まだまだ伸びるでしょう。日本にもイノベーションが必要です。日本人は、才能はありますがリスクを冒してまでイノベーションをしようとしません。仮にイノベーションを起こしても報われないシステムになっています。新技術を開発しても報酬が倍になることはない一方、もし失敗したら二度と次の投資はしてもらえない。もともとリスクに寛容な国にならないと、日本にチャレンジをする人は現れないでしょう。

女性が輝く社会は男性も輝く

長時間勤務をやめよう、働き方を時間で測るだけでなく成果で測るようにしよう等、安倍政権が5年間やってきた働き方改革は正しい方向性だと思います。まだ働き

方関連法案には不備な点もありますが、時間に縛られる働き方をやめることは、子育て女性のみならず、男性にとっても福音になるでしょう。介護や病気などで辞めなくてはなくなりません。

女性活躍のための最適解とは

人が唯一共通に持っている資源は「時間」です。24時間をいかに使うか。これを、いかに自分がハッピーに生きるか、与えられた能力を、いかに社会のために有意義に使うか。

だれでもが持っている「人のためになることがしたい」という素直な思いを可能にする制度が必要です。女性の活躍支援のためには何が必要か。私は、そのベストな解答は、「男性の育児休業取得を増やすこと」だと考えています。

今、女性は男性の7倍の時間を家事育児に費やしています。これで女性が活躍できるわけがない。夫が家事育児に協力的な家庭ほど、2人目の子を持つとする女性の割合が高いという調査結果も出ています。

男性が育児休業を取るこの意味は、早い段階から子育てに関わる

ことで、パパスイッチが入り、その後の家事育児を分担してくれる可能性が高まることです。

私は、政治家の仕事をしなから、保育園の送迎、ピアノなどの習い事の送迎、学校行事への参加などをこなしてきました。そのためにベビシッターや家事代行などを駆使していましたので、本来の仕事のほかにもう一つ、それらのマネジメント業をも請け負っていたようなものです。

出費も大変ですから、夫が分担してくれたほうがいい。お手伝いではなく「分担」です。

全く分担をしない夫に対しては、愛情も下がってしまいます。離婚率を減らすためにも、父親に育児休業を取得してもらって、パパスイッチを入れることが大事なのです。

女性の問題に真剣に 取り組めるのは女性

こういう制度改革や、改革推進に対して、誰がモチベーションをもっているかというと、それは女性です。その女性が、意思決定の場になれば、改革は進みません。ですから、女性の皆さんが、それぞれに声を上げて、どんどん政治の世界に女性を増やしていかなければならないのです。

◆ 2018年3月17日講義より

ダイバーシティ戦略は 終わりになき旅

長年にわたり、女性を含め、多様な強みを持つ人たちが働きやすい環境づくりに取り組んできた東京海上ホールディングス株式会社。2013年度「ダイバーシティ経営企業100選」受賞、2013年度、2015年度、2016年度の「なでしこ銘柄」選定など、着実に成果を上げている。そこに至るには地道な努力の積み重ねが不可欠であり、これからも終わることがないという、同社CEOの永野 毅氏に、取り組みの全容を聞いた。

東京海上ホールディングス株式会社

取締役社長 グループCEO **永野 毅さん**

【プロフィール】 慶応義塾大学卒業後、1975年に東京海上火災保険株式会社に入社。その後、ロサンゼルス駐在員、執行役員・専務取締役等の要職を歴任し、2013年に東京海上ホールディングス取締役社長に就任。損害保険事業、生命保険事業、金融・一般事業を幅広く展開している。特に近年、欧米やアジアを中心とした数々の買収を通じて海外事業を拡大し、グローバルにバランスの取れた事業を目指している。



日本初の株式会社 いち早く海外進出も

東京海上火災は、三菱財閥を起こした岩崎弥太郎、資本主義の父と呼ばれた渋沢栄一の二人のリーダースhipによって、明治12年にできた会社です。広く出資を募った日本で初めての本格的な株式会社と言われています。創業の翌年には上海、フサン、ロンドン、パリ、ニューヨークに支社を出しています。

現在は、世界38カ国の国と地域、483都市で事業を行い、世界中で約4万人の従業員が働いています。海外事業による利益の比率は全体の42〜43%まで上がってきており、約半分に迫っています。

買収は投資ではなく、理念を 共有するパートナー探し

当社はこの10年間でかなり大きな買収を行い、事業を拡大してきました。私は買収は投資ではなく、あくまでも共通の目的に向けていっしょに事業を行うためのパートナー探しだと思っています。ですから、買収相手の会社の見極めには大変注意を払ってきました。相手の会社と根っこにある哲学が一致しているかどうか。それが何より大事です。そこが違っていると、絶対にうまく

いきません。

ダイバーシティと意識の共有は 生き残りをかけた戦略

当社の経営のすべての基礎となるポイントは次の2つです。

●ダイバーシティ

●コア・アイデンティティ

ダイバーシティとは、多様性を活かすことです。なぜなら、性別、国籍、障害がある人など、多様性がある会社のほうが、生産性が高くイノベーションが起こりやすいからです。変化が速く、先が読めない時代こそ、新しい価値が生まれやすい状況を作っておくことは、企業経営にとってとても大切です。

ダイバーシティあふれる集団が、力を発揮し易い仕組みをつくる。ダイバーシティは、企業の生き残りをかけた戦いです。できない企業は退場するしかない。

コア・アイデンティティとは、共通の目的意識を持つことです。

われわれは、ダイバーシティあふれる多様な集団であるからこそ、共通の目的意識が重要です。われわれのグループはどういう価値観で仕事をしているのか、何を大事にしているのか。同じゴールを目指すためには共通する軸が必要なのです。

当社では、コア・アイデンティティを共有し、浸透させるために、多くの時間を割いています。

終わりのない仕事

「ダイバーシティ(多様性)」と「コア・アイデンティティ(同一性)」は、「見対局の概念に見えますが、経営においてはこの両輪がバランスよく両立することが大切です。」

しかし、両立には時間がかかります。完成もない。常に「良くしよう」と意識して取り組まなければいけない。いわばエンドレスジャーニー(終わりのない旅)であり、グローバル経営の一番大切な仕事と言ってもいい。

多様な強みから生まれる 新しい価値

ダイバーシティあふれる集団が、互いの強みを活かしながら協力することで新しい価値が生まれます。これをわれわれは「シナジー」と呼んでいます。

たとえば、ロンドンのグループ会社が「サイバーインシユアランス」というユニークな商品(サイバー攻撃を受けたときの保険)を開発し、それをアメリカのグループ会社が販売する。あるいは、資産運用に長

けたグループ会社に、他のグループ会社が皆、資産運用を任せてリターンを向上させる。このようにいろいろな取り組みをしています。

これは、買収を通じて多様な強みを持ったグループ会社が集まったからこそできるのです。単なる投資目的では、このようなシナジーは生まれてこない。

グローバル経営には ためめ環境整備が必要

グループ一体経営を進めるためには、いろいろな環境整備を地道にかつ大胆にしていかなければなりません。

最も重要なのは人事制度です。優秀な社員をグローバルに配置するためには、どこにどのような人材がいて、どういうキャリアを積ませて育てていくかというタレントマネジメントが欠かせません。当社は既に国内では約300人のキャリアプランを作っています。将来的には全員のキャリアプランを作っていきたいと考えています。

また、各々のグループ会社でグローバルに共通の職位制度を作り、国境をまたぐ異動もしやすくしていきます。

その他、国ごとに異なる意思決

定方法をどうするか、言語の異なる中で情報共有をどうするかなど、細かな問題を、地道に解決していかなければなりません。

同時に、想いや理念、ビジョンの共有も絶え間なく続けています。そうでなければ無法地帯になる。皆がばらばらになり、なぜそのグループにいるのかわからなくなる。

ですから、各国のグループ会社のリーダーを集めて研修をするときは、ミッションやビジョン、何のために私たちは仕事をしているのか、この会社は何を求めているのかを、対話形式で腹に落ちるまで論議しています。

大金を投じて 女性の活躍推進を断行

ダイバーシティは当社にとって重要な戦略です。女性活用については、2005年から抜本改革に取り組み、数年かけてやり遂げました。

これは、商品、基幹システム、ネットワークを根こそぎ刷新するプロジェクトで、ひと言で言えば「女性を事務から解放しよう」という運動でした。

保険会社の業務の大半は事務作業で、これを担っているのは主に女性社員でした。男性は外に営

業に出て事務は女性がやるという性別役割分業が暗黙のうちに成立していた。それを700億から1000億円のコストを投じて本格的に改革しました。5～6年かかりましたが、成果は明らかでした。複雑で負荷のかかる業務プロセスを解消し、代理店や社内内部業務を劇的に減らしました。内部業務は3割から4割、代理店内の業務も5割から7割減りました。

仕事の質も変わりました。事務担当の女性が、営業やコンサルティングなど、より価値の高いサービスのために時間を割けるようになりました。

女性社員の発案から開発された、1日単位で加入できる「ちよいのり」という自動車保険は、大変ユニークで、2011年に日経の優秀製品サービス賞を受賞しました。

今ではリテール部門の営業担当の女性の数は、2008年の120から1800名に増えました。全体の半数近くを女性社員が担っていることになりました。

女性管理職の数は2004年に8人でしたが、現在約250人に、グループ全体では400名になりました。この間、リテール部門のマーケッ

トシェアは25～28%に増えました。これはすごいことです。

プロジェクトの途中では社内からいろいろな反対意見がありました。しかし、事務プロセスの改革を望む多くの女性社員の声が後押ししてくれて成しえたものです。

だれもが働き続ける 環境を作る

女性の活躍をサポートする制度としては、女性が結婚や夫の異動で退職しなくてすむよう、Uターン異動、インターン異動の精度があります。また、かなり前から仕事育児の両立支援制度があります。幸い、就職職人気ランキングは高い状況が続いています。特に女性の人気が高いです。

優秀な女性を結婚出産で失わないことはわが社の死活問題です。

日本社会の高齢化の中で、女性、男性に関わらず、介護などさまざまな制約を抱える社員が、わが社でもますます増えていくでしょう。そうした中でも、生涯仕事を辞めてはしくない。いろいろな制約の中でも、仕事の質を落とさず、社員が成長できる環境を作ることが、リーダーの仕事だと思います。そのために、AIなどのテクノロ

ジーを使って時間や場所にとらわれない働き方を進めていく必要があります。当社では、2017年の10月から在宅勤務ができるようになりました。そういうところに、どんなお金をかけるべきだと思います。

無意識の差別をなくす

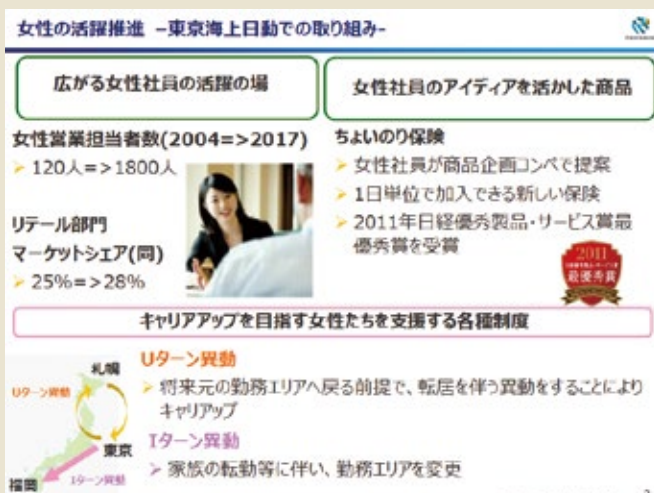
最近、「アンコンシャスバイアス」＝無意識の差別について研修を行いました。「アンコンシャスバイアス」への取り組みは、ダイバーシティの本質を理解してないといけない難しい取り組みだと思います。

人は、知らず知らずに、全く悪気はなく、さまざまな偏見を持っています。たとえば、子育て中の女性社員に対し、「大変だから、彼女にはこのプロジェクトを降りてもらおう」とか、「女性は細やかな心遣いができるから…」という見方。「短時間勤務の社員は、仕事より家庭のほうが大事と思っている」「女性は生まれつき数学の能力が低い」「シニアはパソコンが苦手」なども、アンコンシャスバイアスにあたります。ダイバーシティを進めていくためには、こうしたことにも注意していく必要があると思います。

まだまだ道半ば

これらの取り組みの結果として「ダイバーシティ経営銘柄」「なし銘柄」など、たくさん表彰していただきました。しかし、あくまで、当社が女性の活躍推進やダイバーシティに真剣に取り組み始めたことを単に認めていただけただけで、本当のダイバーシティの達成は時間がかかるものです。かつ、これでいいというゴールはない取り組みです。これでいいと思ったら終わり。そこから成長はありません。

多様な社員一人ひとりが事業の目的や、一人ひとりの仕事の意味を腹の底から理解したうえで、オーナーシップ、つまり当事者意識をもって、どんどん動いていくような会社をつくりたいと心から思っています。まだまだ道半ばですが、地道な努力を続けていきたいと思っています。



◀優秀な女性は会社の資産ととらえ、女性のアイデアを活かした商品開発の推進、女性がキャリアを断念しないですむよう考えられたUターン、Iターン制度など、さまざまな施策を実行している。



◆ 2018年4月21日講義より

ぶれない軸、 思いの強さを頼りに ～マルヤガーデンズの開業～

専業主婦から公認会計士を経て、126年続く老舗の家業を継ぐことになった玉川恵さん。男尊女卑の文化が残る鹿児島で、莫大な借金をかかえながらも街の活性化を担う商業施設をオープン。さまざまな試練すら成長の糧と感謝し乗り越えた。その軌跡を語っていただいた。

玉川 恵さん

【プロフィール】 鹿児島市生まれ。1981年に東京大学経済学部を卒業。オリエンタリース(現オリックス) 営業勤務を2年経験したのち公認会計士資格取得。監査法人、GE等勤務の後、45歳で鹿児島市に帰郷し実家の会社、株式会社丸屋本社の社長として10年間経営の舵を取る。この間提携先の三越が撤退したため、商業施設マルヤガーデンズの開業に携わる。現在は(株)丸屋本社取締役、地元の城山観光ホテル常務取締役、日本特殊陶業(本社名古屋)・ソラシデア(同宮崎)の社外取締役。鹿児島経済同友会副代表幹事、鹿児島市女性活躍アドバイザー。



寿退社をしたものの…

鹿児島県で生まれ、高校まで過ごしました。大学進学で上京し、卒業後、東京で就職。親から「早く嫁に行くように」と育てられ、全く志のないまま、ほんの社会勉強のつもりで数年働いて寿退社をし、家庭に入って初めて「自分の人生、このままでいいのか」と思うようになりました。

大学は経済学部を出たものの、会計知識もない。嫁ぎ先が中小企業を経営していたので手伝いに行くものの、課される仕事もなく、事務の女性の横に座っているだけ。「何か手に職でもつけないければ」という気持ちがあつと湧いてきて、公認会計士の資格を取りました。同じ頃、娘を授かりました。育児と仕事の両立をしようにも家族の協力を得ることが難しかったので、パートで監査法人に勤めました。

40代で離婚を経験。経済的に自活する必要がある、外資系企業の経理職に就きました。社内メールも会議も英語。20年も使っていない英語はすっかり錆びついて、泣きべそをかきながら英語を勉強しつつ仕事をしていました。

40歳を過ぎたの転機

転職した先で3カ月働いた頃、45歳で天転機が訪れます。

実家の母が亡くなり、鹿児島に帰る決心をしたのです。一人娘はヨーロッパに留学中で私は東京に犬と2人暮らし。地球儀レベルで見れば、東京と鹿児島なんてそう遠くない。東京には優秀な人がたくさんいます。私の仕事の代わりなどいくらでもいる。しかし、家族にとつて私は一人しかいません。伴侶を亡くした父の「帰ってきて欲しい」という言葉に重みを感じました。すぐに辞表を出し、20数年という東京での人生をリセットして故郷に帰りました。

父と兄が相次いで急逝
降って湧いた社長業

久しぶりの故郷はよその町のようで、そこになじむには少し時間がかかりました。監査法人の鹿児島事務所で会計士として働きながら、鹿児島の経済状況や企業の動向を知り、鹿児島暮らしを自分になじませていきました。

生活が落ち着いてくると、実家の仕事で心配になりました。上の兄が父の後を継いでいたので、軽い

気持ちで家業を手伝うようになりました。ところが、それから間もなく父と兄が癌で相次いで亡くなりました。私が代表を務めることになりました。

家業の丸屋は、明治25(1892)年に呉服屋として創業しました。1961年に、これからは呉服屋でもないだろうと、デパートに業態変更。鹿児島で一番歴史のある大きなデパート、山形屋に追いつこうとがんばりましたが太刀打ちできず、三越と提携し丸屋という暖簾を下ろしました。私はそのころ、実家が苦境に立たされていることも知らず、東京でのほとんど大学生活を送っていました。資金繰りのために、実家の家屋敷を売却したときも、父は日当たりのいいところに引越すと云っただけでその理由は言いませんでした。

明治から続く事業を手放したことは父にとつて苦渋の決断だったことでしょう。しかし父は、名を捨て実を取ったわけで、正しい選択だったと思います。暖簾は下ろしましたが会社をとにかく存続させることができたのですから。

父と兄が亡くなったことで、やむなく私が後を継ぐことになりました



▶1892年 呉服太物商を創業。1914年 市電延伸に伴い、いづろ通り角に移転



◀1925年 現マルヤガーデンズ場所に移転。空襲で焼失後。
1947年 店舗再建

た。「とてもできません」と降りればいいものを引き受けてしまったのです。

身売りか廃業か 決断を迫られる

その頃、鹿児島中央駅周辺の開発が進み、新しく駅ビルやショッピングモールができて、古くから商業の中心地で、丸屋のある天文館エリアは求心力を失いつつありました。三越も生き残りのために伊勢丹と経営統合し、鹿児島から撤退することが決まりました。とうとうきかかと思われました。

この先、丸屋をどうすればいいのか。デベロッパーから丸屋の土地と社屋を買い取りたいという話もありました。しかし、代々続いてきた会社を守らなければという思いと、これまで鹿児島のお客様に支えられてきたのだから、鹿児島のお客様のために賑わいを取り戻したいという思いから、多額の借金をして三越の持ち分になっていた土地建物を買い戻し、新たな商業施設を作ろうと決意。マルヤガーデンズプロジェクトをスタートさせました。

テナント探しに奔走する

マーケットリサーチをする時間

なく、私が20数年東京で暮らして見聞したことやいくつかの地方の商業施設の視察を経て、少しずつ施設のイメージを固めていきました。古い建物も、何を残して何を作り換えるか、壊しながら考えていきました。

賑わいのある施設にするために頭を悩ませたのはテナントです。とくに最上階のキーテナントをどこにするかは重要です。良いテナントが入ってくれば他のテナント獲得もうまく進むからです。

私は、ジユンク堂さんに入っていただきたいと思えました。コネはなかったのですが、いきなりジユンク堂の鹿児島店を訪ね、その店長に、工藤社長（当時）を紹介してもらいました。本社のある神戸や東京で会合を重ね、出店を快諾していただきました。まだ契約が締結してないうちに工藤さんはこの話を地元の新聞社に話してしまい、ご本人から「まだ発表前なのについてしゃべってしまつて」と謝られましたが、こちらとしてはありがたいこと。その後のテナント探しに多に助けになりました。

他にも、たまたまウェブサイトで見つけたメーカーにホームページのお

問い合わせフォームから連絡して出店をお願いするなど、ありとあらゆる手を使ってテナントを探しました。飛び込み営業的な電話ヒアリングも含め、全部で100社くらい回ったと思います。

私が駆けずり回っていることを知った大学時代の友人や先輩が、いろいろな形で協力してくれたことは大変ありがたかったですね。

それでもオープン間際になつてもテナントが半分くらいしか埋まらず、オープンを遅らせては、とも言われる中、なんとか予定どおり2010年4月に、「マルヤガーデンズ」はオープンしました。

このプロジェクトは失敗だ！

マルヤガーデンズのコンセプトは「ユナイトメント（すべてをつなぐ）ストア」。ただのデパートではなく、コミュニティの集まる場所を作ろうというメッセージを込めました。

フロアサインに地元の作家の作品を使ったり、吹き抜けのあるテラス、古い設備を部分的に残してそのまま使うなど、地方都市の商業施設としてはなかなかオシャレなものができたと満足しています。

お陰さまで、グッドデザイン賞や

鹿児島市景観まちづくり賞、ふるさと企業大賞などの賞をいただきました。

しかし、賞をいただいたからといって売上が上がるわけではありません。なかなか数字が上がらず苦戦しました。

コミュニティが集う場にしたいと設計したイベントスペースには、1日中座って休憩している人がいるばかりで数字は上がらない。周囲からは「このプロジェクトは失敗だった」「丸屋はつぶれる」とささやかれました。

軌道修正しなければと、2年目からは、イベントスペースをテナントスペース、つまりお金を稼ぐスペースに切り替えました。また、ネットワーク作りや賑わい作りにも力を入れました。いろいろな方が集い、学ぶ場として赤松政経塾のような「マルヤガーデンズアカデミー」を開設し、セミナーやワークショップを行いました。屋上には「ソラニワ」というガーデンスペースを作つてマルシェを開いたり、銀座のミツバチプロジェクトに倣つて、天文館ミツバチプロジェクトをスタートさせるなど、さまざまなイベントを運営しました。キツザニアにヒントを得て、「こどもがー



▶1961年 丸屋デパート
開業



◀1976年 第3期増築
(一部8階建て)

デンス」という、館内でのお仕事体験プログラムも実施しました。

そのほか、私が在任した5年間、本場にいろいろなことにチャレンジしました。最初は莫大な借金をかかえ、どうなることかと思いましたが、なんとか軌道に乗せて、あとは次の兄にバトンタッチしました。

交替した後は一切口を出さず、取締役としては関わっています。マルヤガーデンスからは離れました。

その後、ご縁があつて、複数の会社の社外取締役を務めています。2017年からは、西郷隆盛の最後の場所として知られる、創業70年の城山観光ホテルの取締役として常勤しています。

強い意志とぶれない心が ここまで導いてくれた

どうしてこんなふうになつてきたのかと思ひますが、「会社を守りたい」という思いと、「鹿児島のお客様たちのために街を活性化させたい」という強い想いを持つていたこと、その想いを周囲に何と言われても曲げなかったことが、「マルヤガーデンス」の開業と存続に導いたのだと思っています。

これまでの振り返りの意味も込めて、私が仕事をする上で心がけ

てきたこと、学んできたことをお話ししたいと思います。

● 一日一生

命はいつまであるかわかりません。その一日を精一杯生きること、目の前の課題に精一杯向かうことが大事と考えています

● 俯瞰

ときにはちよつと離れたところからも物事を見ろということですが、私の場合、東京だけで物事を考えず、地球規模の引いた視線で鹿児島と東京を見たことで、いろいろわかつたことがあるように思います。

● 判断基準

「損得」よりも「正しいか正しいかないか」で判断すること。

マルヤガーデンスを立ち上げたとき、損得より、何をするのが正しいかを考えました。大借金をしてでも「街の活性化のためにこうすることが正しい」と思つたことを貫きました。それが結果的に、街の方々に賛同され、いろいろな人に助けていただけたのだと思います。

● すべてに感謝

授かつた命、使命感の持てる仕事、数々の試練があつたからこそ、今の私があるのだと感謝しています。

● 人生の方程式

人生＝能力×熱意×考え方

これは、京セラの創業者の稲盛和夫さんの考え方です。人生は、能力と熱意と考え方の方の掛け算だということ。能力や熱意は0から10まである。考え方はプラスとマイナスがある。いくら能力や熱意が高くても、考え方がマイナスだと人生はマイナスになってしまうということ。つねに前向きな考え方でいようと心がけています。

● 「知好楽」

論語にある言葉で、「これを知る者は、これを好む者に如かず、これを好む者は、これを楽しむ者に如かず」という意味。つまり、いくら知識があつても、その仕事が好きにな人にはかなわない、その仕事を楽しんでる人にはもつとかなわないということ。楽しむことがいい仕事につながると思っています。

最後に、私が心に刻んでるリーダーの心得を紹介します。

リーダーに求められる6つのUP

- ① Show up
- ② Speak up
- ③ Look up
- ④ Team up
- ⑤ Never give up
- ⑥ Lift others up

前に出なさい、声を上げなさい、上を見なさい、チームを組みなさい、決してあきらめないで、他の人を引き立てなさい。

出典：Rosabeth Moss Kanter at TED x Beacon Street

そして最後に、赤松良子先生からいただいた、「志は高く」のメッセージをみなさんにもお贈りして終わりたいと思います。

