



伊藤純子社長

事例

②

# 小さな心配りの積み重ねが 職人たちの心をつかむ

(株)伊藤染工場社長 伊藤純子氏

旗や幕、浴衣、半纏、手ぬぐいなどに紋章や記号を染め付けることを「印染」という。文様の形や色彩を表現するデザイン力と染色技術に職人の技が発揮される伝統工芸の一つである。

つい最近まで、当然のように、職人は例外なく男性であった。厳しい徒弟制度のなかで、親方を頂点とするピラミッド型の組織は厳格な上下関係を求める。後輩は先輩

の、先輩は親方の背中に学び、一生を仕事に捧げることで職人としての技を身に付けるしかない。染料を入れた重い容器を持ち運んだり、冷たい水に長時間、手を入れる必要もあって、体力の面でも「女こども」に開かれた世界ではなかった。

大正一〇（一九二一）年創業の伊藤染工場も同様で、地元・花巻を中心に、近から義務教育を終えた少年たちが住み込みで働きに来ていた。創業者の長男である二代目・益吉氏の代になると、全国の印染業者の多くが家業の域から脱せずにいるなか、いち早く法人化して事業を拡大し、最盛期には五〇人以上の職人を抱えるまでになった。やがて、益吉氏も長男を後継者に据え、世代交代が現実味を帯びたが、その矢先、長男が若くしてこの世を去る。次男はすでに他社で地歩を築いていたため、二男一女の兄妹のうち同社を継ぐことになった

のは末娘の純子氏だった。意外な三代目の登場に、職人たちは戸惑い、反発した。

「女の身で  
何ができるんだ」

東京の短大を卒業した純子社長は、都内の自動車販売会社に就職したが、二年も経たず帰郷し、同社に入社する。病気に倒れた母の看護をするためだった。だが、昭和六三（一九八八）年、母の最期を看取ることになった。

その後、純子社長は母に代わって呉服販売部門の責任者となるが、以後、試練が続く。平成七（一九九五）年、益吉氏にがんが見つかり、父は闘病生活を余儀なくされた。さらに翌平成八年、専務として後継の準備を進めていた長兄に先立たれてしまった。

## COMPANY DATA

創業 \* 1921年  
業種 \* 布類の染色加工業  
従業員 \* 23名（パート含む）  
年商 \* 1億6000万円  
本社 \* 岩手県花巻市  
URL \* <http://www.ito-some.jp/>

「このときもまだ、自分が父の跡を継ぐとは考えてもいませんでした。職住一体ですから染物の匂いのなかで育ったとはいえ、その技術がわかるわけでも、当社の仕事を理解していたわけでもありません。何より、家業に対する親近感があったものの、仕事としてはいわゆる3Kで、自分も働きたいとはどうしても思えない職場だったんです」

純子社長は、そのころの状況をこう話す（以下、発言は同氏）。しかし、まるで三代目社長への就任が決められていたかのごとく、人生の綾は純子社長を印染の世界へと導いていく。

長兄に代わって専務に就き、闘病を続ける父を助けているなか、思わぬ難題が降り掛かった。ポイラー取扱資格をもつベテラン社員が、高齢のため退社することになったのだ。有資格者は、社内には彼と父しかない。だが、闘病中の父に、その取扱いを任せてしまうわけにはいかなかった。「自分しかない」と感じた純子社長は、資格の取得に向けて勉強を始める。そして、見事、資格試験に合格すると、毎朝五時半ごろ、誰よりも早く出社してポイラーを起動させるのが純子社長の日常となった。

そうした娘の奮闘ぶりに、父は三代目としての適性を確信しようだ。娘を後継者に定めると、父の熱い期待は娘にも伝わり、やがて純子社長は覚悟を決めていく。

「もちろん、経営者としての自信なんてありませんでした。でも、私が継がずに当

社が潰れるようなことになれば、お客様や従業員、地元の先輩経営者など、父や私に手を差し伸べてくれた方々に対して申し訳ない。ただ、その気持ちが強かったように思います」

平成一三年、純子社長は正式に三代目を継いだ。だが、そのころは三十数名になっていた社員は誰も、純子社長を「社長」とは呼ばなかった。当時の社員たちにとって、純子社長はまだ「社長の娘」でしかなかったのだらう。

二代目経営者として事業を拡大させてきた先代は、トップダウン型のリーダーで、全国の印染業者の多くが参加する業界団体の設立に尽力するなど、職人たちにとってはまさに「親方」で、文字通りの「カリスマ」であった。その残影が、若き新社長を



リーダーに迎えることを躊躇させたのかもしれない。

加えて、新社長は女性であった。古くからの職人たちにすれば、その成長過程を間近に見てきた女性である。男性社会に生きてきた昔気質の職人が反発を感じたとしても、無理もないのかもしれない。

「でも、そのころはまだ私も経験不足で、職人さんたちの気持ちを察することができませんでした。『これだけががんばっているのに、どうしてわかってくれないの』という気持ちが強く、悔しいやら情けないやら、一人でよく泣いていたことを覚えています（笑）」

純子社長に対して正面から、「女の身で、いったい何ができるんだ」とあからさまな反発を示す職人もいた。少しでも厳しい顔をすれば、「先代や先々代は温情があったのに……」という声が、どこからともなく聞こえてくる。そして、その数年前から売上自体は落ちていないにもかかわらず、毎期、一〇〇〇万円近い赤字に陥っていた。

一刻も早く社内の非効率やムダを改善し、業績を黒字へ転換させねばならない。そのためにも、人心の掌握は不可欠だった。純子社長は就任早々、その統率力を問われていた。

専務を経て社長に就任する過程で、純子社長も父のような経営者のあり方を意識しないわけではなかった。たとえ女性であっても、職人たちの先頭に立って、すべての社員をぐいぐい引っ張って行くような力強





さが必要なのではないか。そう思い悩むこともあった。

だが、どう考えてみても、やはりそれは現実的ではなかった。女性である自分が男性的な力強さを装ったところで、不自然なだけだろう。性格も、父と自分では大きく違う。そう思い至ると、父が父なりの社長像を確立していたように、自分も自分なりのあり方で、社内をリードしていくしかないと思える会社に変えることができた。

では、自分なりのあり方とは、どういうものなのか――。

そう自問するうちに気づいたのは、結局のところ、社長である自分が心から働きたいと思える会社に変えるしかない、ということだった。経営者自身が自社に誇りをもてない会社に、誰が働きたいと思っただろう。まずは自分自身の意識を変えて、たと

え小さなことでも、自分にできることから手を着けて、少しずつでも社内を変えていけばいい。そうした積み重ねによって自社を心から愛せるようになったとき、社長としての自分も、年齢や性別で判断されない人間に成長できるのではないか。そう心が定まると、出口がないと見えた暗闇にも、どこからか薄日が差すように思えた。

「私も含めて、当社で働く人すべてが自社に誇りをもてる会社になりたいと、機会あるごとに語りかけるように努めました。それでも、『お手並み拝見』といったふうにして距離を置き続ける社員もいて、ベテランの職人さんのなかには、当社を去る人もいました。ただ、そうして私自身が気持ち切り替えることで、少しずつではあっても雰囲気が変わってきたんです。経営者の心構え一つで、会社はどのようにも変わることを実感させられました」

それまでは乱雑に脱ぎ散らかっていた社員たちの靴を、純子社長は黙って揃え続けて脱ぐようになった。冬にはまだ暗いうちに出社し、雪かきをして社員の通り道を確保しておいた。そんな小さな心配りの積み重ねは、徐々にではあっても社員の心を揺り動かしていった。

### 祭りで見えた自社商品に 仕事への誇りを抱く

また、あるときには自腹を切ってバスを

借り、社員を連れて隣の青森まで出かけた。ある祭りを見物するためである。そこでは、同社で制作した半纏を着た氏子たちが祭りに参加していた。それまで、地元・花巻で行なわれる祭りに自社の半纏を見ることはあっても、自分たちが手掛けた作品を他県で目にした経験のなかった社員たちは、食い入るように祭りを見ていたという。日本の伝統文化を自らが下支えしていることに、あらためて気づいた社員も少なくなかった。

そうして社員の意識改革を進める一方で、純子社長は自社の財務状況を徹底的に調べた。そして、製造工程で生じる製品ロスを明確にすることで社内にコスト意識を植え付け、取引先とは地道な価格交渉を続けた。そんな努力は早くも実を結び、社長就任の翌年には黒字化に成功する。効率化が進んだことで財務体質が改善されたのだ。

末娘に社長を託して以来、闘病生活のかたわら、その成長を見守り続けた先代は、その二年後の平成一五（二〇〇三）年、鬼籍に入った。純子社長が女性ならではのリーダーシップで社内を掌握していく様子は、先代も確認していたに違いない。

「未熟な私が、これまでどうにかやってこれたのも、父のおかげなんです。実は、社内で初めて私を『社長』と呼んでくれたのが父でした。今後、私がどれほど経験を積もうと、父を目標とすることは変わらないと思います」