

まず自分が変わること で職人を動かす 末娘の熱意が会社を救う

伊藤染工場

伊藤純子さん

岩手・花巻市

岩手県花巻市にある伊藤染工場

は大正10年創業の祭礼用はんでん、大漁旗、浴衣、手ぬぐいなどのデザイン、染色、縫製を手掛ける老舗である。特に紋章や文字を染めつける「印染」を得意とし、その技法を守り続けてきた。社長の伊藤純子さんは同社の三代目。伝統を重んじる男社会に何も分からぬまま飛び込み、経営状態と仕事のやり方を見事改善。その秘訣は、女性ならではの、しなやかさにあった。

父はがんに倒れ、長男が急死

花巻まつりを目前に控えたその日。伊藤染工場の店舗には客が入れ替わり立ち替わり訪れ、同社三代目社長の伊藤純子さんが笑顔で応対していた。事務所の奥では、デザイナーがパソコンに向かい、工場をのぞけば20・30代の若い職人たちが、持ち場で黙々と布を染め

ている。そこには旧態依然とした

伝統産業の面影はない。

かつて染物工場といえは、たつき上げの職人が集う男社会だった。親方を頂点とする厳格な上下関係の中、新米は先輩の、先輩は親方の背中を見ながら職人としての技術を身に付ける。そうして伝統技法は綿々と受け継がれてきた。もちろん同社もそうだった。

創業者の長男で、純子さんの父親である二代目社長の益吉さんは、いわゆるワンマンタイプの経営者だった。職人を強いリーダーシップで束ね、多くの同業者が家族経営の零細企業体質から脱せない中、いち早く法人化を果たす。最盛期には50人以上の社員を抱え、事業の拡大に成功。仕事に対して妥協がないため、工場に怒鳴り声が響くこともあったが、仕事を離れると社員に家族のように接する。厳しさと包容力を兼ね備えたカリスマ的存在だった。

益吉さんには二男一女がおり、早

くから「長男を後継者に」と考えていた。長男もそのつもりで同社に入社。専務として益吉さんをサポートしながら、後継の準備を進めていた矢先、社運を揺るがす事態が起こる。平成7年、益吉さんががんで倒れ、闘病を余儀なくされたのだ。さらにその翌年、長男が急死。このまま後継ぎが現れなければ廃業という危機に直面した。

経営状態を知らぬまま後継

当時、純子さんは同社の呉服部門で販売を担当していた。東京の短大を卒業後、都内の自動車販売会社に就職したが、病気の母親を看病するために帰郷。同社に入り、母親が担当していた仕事を引き継いだのだ。彼女が亡くなった後、販売の責任者になったが、本業の染物にはかかわるうとしなかった。「小さいころから染料の匂いの中で

育ったので、愛着はありました。でも、家業のことを十分に理解して

いた訳ではないし、何の技術も身に付けていません。しかも重い染料を運んだり、冷たい水にずっと手をつけていなければならぬなど、いわゆる3Kの仕事。女が半端に足を踏み込んではいけなさと思っていたのです」と本音を漏らす。ところが、見えない運命の糸は、彼女を染物の世界へと導いていく。

東京の大手メーカーに勤務していた次兄に同社を継ぐ意思がなかったため、長兄に代わって純子さんが専務に就任。体調が回復した父親を公私ともに支えていたある日、転機が訪れる。ポイラー技士の資格を持つベテラン社員が高齢のため退職することになったのだ。しかし、ポイラーの有資格者はその社員と父親だけ。「このままでは工場がストップしてしまう」と、純子さんはポイラー技士の勉強を開始。資格取得後、誰よりも早く



伊藤染工場のオリジナルはんでんを羽織る伊藤純子さん



▶「後で見たとき、どこの誰だったかがひと目で分かる名刺にしたい」と、知り合いの書道家に書いてもらった。特に「染」の字にこだわったという

◀帆前掛けは同社の売れ筋商品。通販でも好調



背中に映える「夢」の文字。紫で染めたところが今風だ

入社してボイラーのスイッチを入れ、仕事の準備をするのが日課となった。そんな娘の様子を見ていた益吉さんは、純子さんを後継者に定める。

「自分には無理だと思っていました。でも、気丈に現場に立ち続ける父の姿を見ているうちに、『私がやらなければ』と思うようになった。平成13年、純子さんは正式に三代目を継承。そして闘いが始まった。

財務状況を徹底チェック

最初に目の当たりにしたのは赤字だ。同社の経営状態は悪化の一途をたどっており、純子さんが専務に就任する前から連続して赤字を計上。売り上げ自体は落ちていないのに、なぜ1000万円近い損失が出るのかが分からず、知り合いの経営者に決算書を見せたところ、「このまま何もしなければ3年でつぶれる」と言われた。

厳しい現実を突き付けられたが、もう後戻りはできない。腹をくくり、同業者や地元先輩経営者に、染物の基本や会社経営のノウハウなどを教わった。必要な知識が付いてくると、どうして会社が赤字に陥ったのか、理由がだんだん見えてきた。結論からいえば、旧態依然の経営体質が時代と合わなくなってきたのだ。非効率なやり方を改善しなければ、伝統の灯を消すことになってしまう。

そこで導入したのが定年制だ。もともと定年を60歳と定めてはあったが有名無実。技術を持つ職人は仕事ができるうちは会社を辞めないし、会社も退職を促すことはなかった。しかし、職人たちの年齢が上がれば、それだけ人件費も増す。そこでいったん60歳で退職してもらい、再雇用という形を取る

ことにした。

また、自社の財務状況を徹底的にチェックした上で、取引先との価格交渉に臨んだ。

「以前から、染料問屋への支払いが高いなあと思っていたんです。それで同業の知り合いに聞いてみたら、弊社よりもずっと安い値段で仕入れていたことが分かりました。父のころは会社ももうかつていたし、ずっと言い値で買っていたのです。さっそく値段の交渉をしたら、染料代が年間500万円も安くなりました。そのほかにも、手形をやめて、『現金で支払うから安くして』と値引きさせる技を覚えました(笑)」

支出を見直し、出費を極力抑える。その決意の表れの一つとして、純子さんは商工会議所の研修会や同業者の会合などに参加する交通費を経費で落としてこなかったという。

そうした努力により社内にはコスト意識が芽生え、社長就任の翌年には黒字化に成功。経営体質は改善されていった。

衝突しても思いを伝え続ける

その一方で、純子さんは仕事のやり方も見直す必要性を感じていた。既に同業者の中には、印染の紋



章や文字などをパソコンでデザインし、その型を機械で切り抜くところが出てきていた。職人が手描きでデザインをおこし、彫刻刀で型を彫るよりはるかに効率的だ。しかもパソコンならデザインをメールで客に送り、画面上で確認してもらうこともできる。純子さんはパソコンの導入に望みをかけた。

それに抵抗したのが職人たちである。先々代や先代から技術をたたき込まれ、自分たちのやり方にプライドとこだわりを持つ彼らにしてみれば、当然の反応だった。

「私が何かを変えようとするたび、『先代は温情があつたが、あなたは冷たい』と言われました。自分の考えを伝えてもなかなか受け入れてくれないし、声を荒らげて反発されたことも一度や二度ではありません。中には辞めていく人もいました」

女に何ができるのか……。そんな本音が見え隠れする職人たちに、新しいやり方を受け入れてもらうにはどうしたらいいのか。純子さんの苦悩は続いた。

しかし、思いがけないことから運氣が変わり始める。

工場で染料の調合を担当していた職人が倒れ、長期離職することになったのだ。染物の世界では技術の共有をよしとしないため、その職人

以外に染料の調合ができる者はいない。その穴を埋めるため、急ぎよ純子さんが同業者の下でその技術を学び、職人として工場に立つことになった。現場は想像以上に過酷だったが、職人の仕事ぶりや熟練の技術に触れ、あらためて敬意を払う機会となる。職人たちも純子さんの奮闘に感じるところがあつたのだら



同社のデザインは主にパソコンを使用して作成。顧客の注文により手描きする場合も



布地の染めたくないところには糊（のり）をおく。型を使った糊おきは繊細な作業だ

う。お互いの距離が縮まっていた。
共に感動を
「そうこうしているうちに同業者の間でパソコンの導入が進み、さらにデザイン以外の工程についても手間の掛かる技法はやめてしまうところが増えました。でも、手



引き染の様子。反物の両端を引っ張りながら、刷毛に染料を含ませて染める技法だ



染め上がった布を天日に干して乾かす。乾き具合をチェックする純子さん

間を掛けるからこそ味わいが出る印象もあります。弊社では今後もしっかり守っていききたい伝統技法はそのまま残し、デザインなどはパソコンに切り替えていくことにしました」
職人の手による作業とパソコンによる作業。伝統と革新の共存という方向性を打ち出し、職人の理解を得ながらパソコン導入を果たす。結果的に、その判断は間違っていないかった。同業者がやめてしまった印象を求めて注文が増え、同社の強みとなりつつあるからだ。
パソコンを扱える若い社員が入り、世代交代も進んだ。最盛期と比べると半数に減つたが、皆やる気とガッツがある。そんな社員のために、純子さんはポケットマネーでバスを借り、青森県のある祭りに連れて行ったことがある。会場に着くと、そこは同社の染めたはんてんを着る人であふれていた。その様子に社員は感動し、食い入るように見ていたという。「自分の仕事に誇りを持つてほしいと思つて」とほほ笑む表情にもう迷いはない。
何かを変えたいなら、まず自分が変わる。そうして伝えるべきことを伝えながら、社員への心配りを積み重ねた純子さん。女性ならではの、しなやかさと強さが会社が窮地から救い、変革をもたらした。