

Impact Report

musuhi – SELF

2024 – 2025

150 年後の世界に、私たちは何を遺すのか



150年。この時間スケールは鹿児島にとって、そして日本にとって、大きな意味を持つ数字である。

150年前、この薩摩の地から明治維新は起こり、そこから日本は近代化の一途を辿り、今に至る。そして今、かつて彼らが未来を憂い「このままではいけない」と立ち上がった頃と同じように、世界全体は大きな変革期にある。

これからの150年。つまり5世代先の私たちの子孫が生きる地球そして鹿児島を思う時、いま動かなければ手遅れになってしまうかもしれない。まさにその分岐点に私たちは生きている。

人類が如何に自然環境や地球と共生していけるかが問われている時代。世界自然遺産である屋久島や奄美群島、日々噴煙を上げる桜島などを擁し、人々の暮らしと自然の距離が近い鹿児島だからこそ向き合える問いがあるのではないか。

私たちにとって「SATSUMA」は単に特定のエリアを指すのではなく、変革のDNAを意味する。私たちの血、そしてこの地には、きっとその意志が脈々と受け継がれているはずだ。

あらゆる垣根を超えて世界中から多様な人々が集う場をつくり、意志ある集合知としてこれからの地球社会のあり方を鹿児島を舞台に問い、より良い未来を共に創造したい。

この150年ぶりの大変革期に、ここ鹿児島から新たな文明を問ううねりを創ってゆくことが、私たちの目的である。

対話による内的変容 | Inner Transformation through Dialogue

『今日のリーダーシップの最大の課題は、経済社会の現実が地球規模で相互に依存し合っているエコ - システムによって形づくられているのに、組織のリーダーは概して組織レベルのエゴ - システムの意識で行動しているということだ。』

これは U 理論提唱者であるオットー・シャーマー博士（マサチューセッツ工科大学）の言葉ですが、この時代の様相を一言で表すと「部分最適の限界」と言えます。

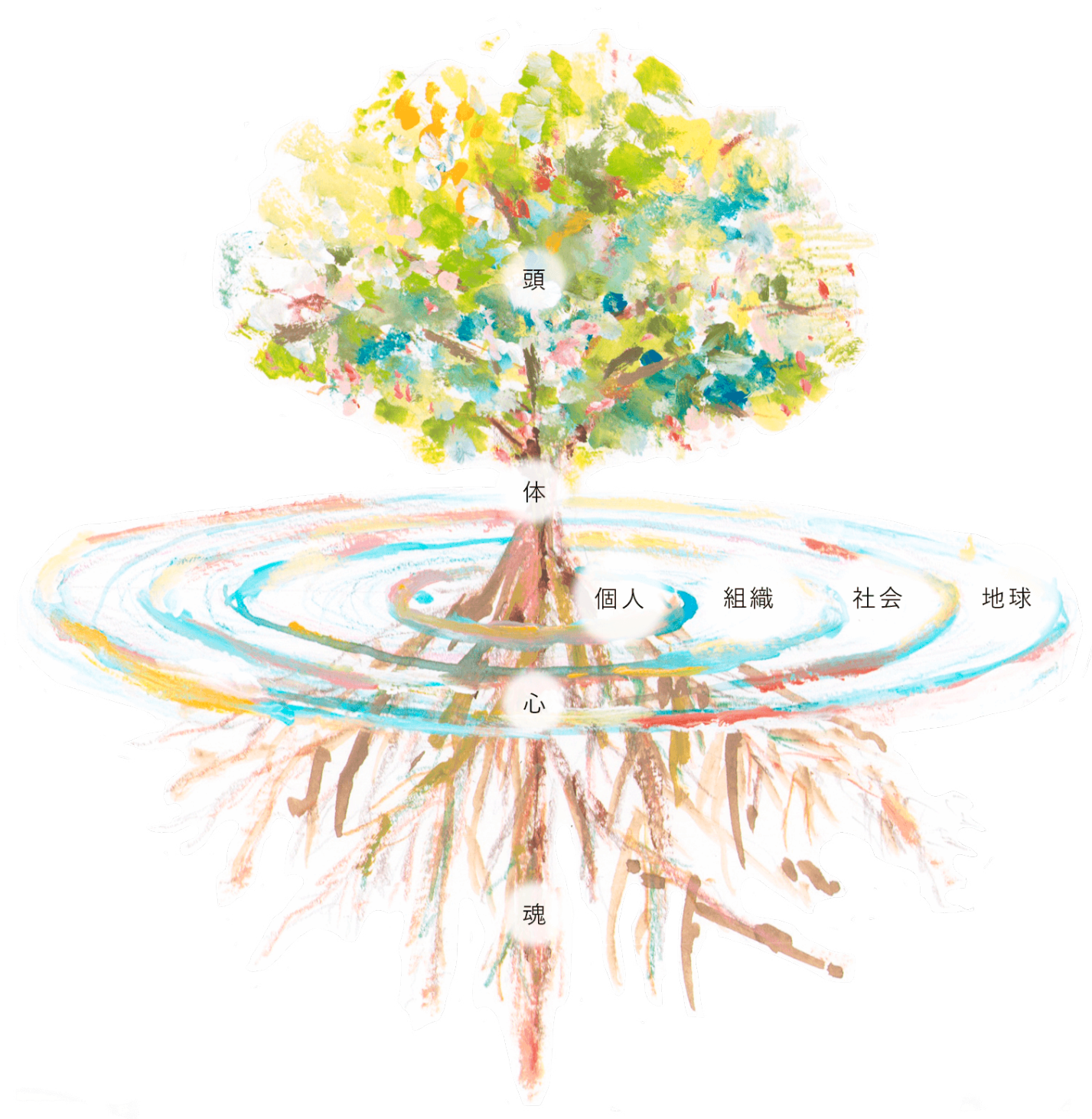
一人ひとりのウェルビーイング、人が働く集合体としての企業組織、その企業が事業を営む地域社会、そして私たちの暮らしの土台となっている地球環境。それぞれにある課題を個別に扱うのではなく、いかにして「全体最適」を共創造できるか。それが問われています。

いま時代に求められているのは、バラバラになってしまったものを結び直すための、「共感知」と「集合知」を生み出す場。そして、エコ - システム全体で出現しようとしている未来を感じ取り現実にする、新しい形のリーダーシップです。

私たちは、その新たなリーダーシップを育む鍵は「内的変容」にあると考えます。

セクター・領域・世代などあらゆる垣根を越えた“異質な他者”との「対話」を通じて、自己の捉え方が変わり、視座が変わり、世界の見え方が変わる。そして新たなビジョンが立ち現れ、本質的なアクションが生まれる。

社会を変容させるイノベーションは、まずたった一人の内側からはじまります。



対話を通して人・組織・社会・地球の 進化に伴走するダイアログファーム

musuhi は「想いと未来を むすびなおす」をミッションに掲げ、2017 年の創業以来、鹿児島を舞台に対話と共創のプロセスを通じて、人・組織・社会・地球の進化に伴走してきました。

一人ひとりのリーダーシップ開発を支援する「個人向け事業」。企業内の関係の質向上や経営理念の策定・浸透、戦略人事の実装を支援する「組織向け事業」。垣根を越えたソーシャルイノベーションをプロデュースする「社会向け事業」。気候変動や SDGs に対するサステナビリティ・リジェネラティブ領域を扱う「地球向け事業」。

4つの領域は決して個別に切り分けられるものではなく、システムとして密接につながり合い、この世界を織り成しています。また、先の見えない時代に未知を探究するには、心や身体といった今の社会では扱われにくい領域を含めた全体性で関わる必要があります。

私たち musuhi は、これらすべての領域を統合的に扱うために集った対話の専門家集団＝ダイアログファームです。単にパッケージ化されたサービスを提供するのではなく、ありたい未来の姿と現状に合わせて進化するプロセスデザインで、共に未来を創造します。

transforming...



SELF SATSUMA EMERGING
LEADERSHIP FORUM
transforming ourSELF, transforming our world.

SELF

NPO 法人薩摩リーダーシップフォーラム SELF

Transforming ourSELF,
transforming our world.

SELF は 2018 年の明治維新 150 年を機に発足。鹿児島を中心とした企業・組織・地域のリーダーが集い、自分自身の変容を通して周囲を巻き込み、鹿児島や世界を持続可能な形に変容させていくことを目指す、意志ある個の集合体です。

私たちは自らのことを「Learning Community（ラーニング・コミュニティ）」と定義しています。

SELF は Satsuma Emerging Leadership Forum の略ですが、「F」のフォーラムとは、まさにこの学びの「場」を表しています。

鹿児島を舞台に自らが学び、県内外のあらゆる垣根を越えた多様な仲間と対話を続け、その場から出現する新たなビジョンとリーダーシップで、社会を具体的に変えていくコミュニティ。そのための豊かな土壌＝関係性を育んでいくための場。それが SELF でありたいと願っています。

約 2 年にわたる構想期間を経て 2019 年のキックオフ合宿から活動をスタートし、2020 年の合宿を機に法人化。徐々に全国から参加者が集うようになり、2022 年からは参加者 400 名を超える大型カンファレンスである薩摩会議を毎年開催しています。

今回の事業について

地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業

2023 年 6 月 16 日、日本政府は閣議決定により発表された「経済財政運営と改革の基本方針 2023」(通称：骨太の方針) および「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画」において「ゼブラ企業を推進する」という方針を明らかにしました。

それに基づき企画された中小企業庁の令和6年度「地域の社会課題解決企業支援のためのエコシステム構築実証事業（通称：ローカルゼブラエコシステム実証事業）」にて、musuhi および SELF を中核とした 11 社で実証機関を組成し応募。全国 20 の実証機関の 1 つに採択されました。

ローカルゼブラ企業は、ビジネスを通じて地域課題解決を図り、多様な関係者と協業しながら、新たな価値創造や革新的な技術・サービスを活用することで、社会的インパクト（事業活動や投資によって生み出される社会的・環境的变化）を生み出しながら、収益の確保に取り組む企業です。

musuhi および SELF は「150 年後の世界に、私たちは何を遺すのか」という問いに、鹿児島を取り巻くエコシステム全体で真正面から向き合い、共に未来を創造することを可能にするためのプラットフォーム

「地域共創エコシステム」を育もうと、2017 年より活動をスタート。現代における主たるプレイヤーは企業であると考え、地域社会や地球環境までを含めた持続可能性を担保する形での「地域企業の進化」を軸に、あらゆる側面から取り組んできました。

地域企業の進化を目指す際、やはり重要なのは経営資源であるヒトです。内的変容を遂げ、時代に合わせて新たなビジョンを掲げられる経営者の存在。また、今や人材不足は大きな社会課題と言えます。都心ではなく地方において如何にして人材を確保し、または人材を留め、または新たな経験や知見を得るために一度外の世界へ羽ばたいた若者たちが、成長した後にはその力を持ち帰り、地域に新たな価値をもたらしたいと感じる流れをつくれるか。

今回の実証事業では、実証機関メンバーを中心とした鹿児島の多様なステークホルダーの皆さんに参加していただく全 3 回のワークショップを通じて、これまで鹿児島で積み重ねてきた多面的・多層的な取り組みを、改めて人材を軸にインパクトの観点から検証。また、ビジョンやインパクト戦略を策定するプロセスを通じて、仲間を増やしていきたいと考えました。

ワークショップ参加者

参加者(所属企業名 50 音順)

菊永 満
加藤 綾
内村 明高
内村 太郎
山下 彰太
有村 健弘
有村 康弘
飯森 利徳
辻 慎一郎
上村 清志
福島 創太
長岡 太郎
逸見 啓太
小田切 香澄
福留 進一
小平 勘太
池田 亮平
門田 真穂
児玉 里美
八木 邦明
岩切 礼
吉村 佑太
加治屋 紗代
高橋 空雅
久永 修平
叶松 忍

株式会社アックス 代表取締役社長
インタラクティブ株式会社 鹿児島支店
内村建設株式会社 代表取締役社長
内村建設株式会社 取締役 社長室長
株式会社 ECOMMIT ゼネラルマネージャー
株式会社 Obama Village 代表取締役村長
おばま工務店 代表取締役社長
鹿児島銀行 地域支援部 地域コンサルティング室 室長
鹿児島国際大学福祉社会学部児童学科 准教授
かごしま産業支援センター 事務局長
株式会社教育と探求社 開発部マネージャー
株式会社 XLOCAL 事業開発・セールス
株式会社 XLOCAL 事業開発・セールス
株式会社 XLOCAL カスタマーサクセス部門 部門長
株式会社現場サポート 代表取締役社長
小平株式会社 代表取締役社長 / NPO 法人 SELF 理事
小平株式会社 副社長 CHRO
小平株式会社 経営企画部 採用担当
社会保険労務士法人サフィール 代表社員
一般社団法人シヅクリ 理事
株式会社タマリバ キャリアアドバイザー
地域おこし協力隊サポーターズ鹿児島 代表
株式会社 TYH GROUP 代表取締役
合同会社 hataori 代表 / NPO 法人 SELF 理事
株式会社久永 代表取締役社長
株式会社 PLAY SPACE 代表取締役

SELF

代表理事 / 私立新留小学校設立準備財団 共同代表
理事 / サイバー大学 教授
理事 / 洵上印刷株式会社 代表取締役社長
理事 / 株式会社下園薩男商店 代表取締役社長
監事 / 株式会社 BAGN 代表取締役
CDO / 株式会社 TSUZUKU 代表取締役
アドバイザー / TSUMUGI キャピタル株式会社 代表取締役

musuhi

代表取締役 CEO / NPO 法人 SELF 代表理事
取締役 COO
社外取締役 / fascinate 株式会社 代表取締役
執行役員 / かごたん 代表
執行役員 CHRO/ 戦略人事の郷中塾 主宰
プロセスガーデナー / かごたん 事務局
プロセスガーデナー
バックオフィスマネージャー
外部パートナー / 合同会社プリディレクション 代表



ワークショップ講師

小田 理一郎 氏

有限会社チェンジ・エージェント
代表取締役社長兼 CEO



佐宗 邦威 氏

株式会社 BIOTOPE CEO
Chief Strategic Designer



米国オレゴン大学経営大学院経営学修士（MBA）修了。多国籍企業経営を専攻し、米国多国籍企業で10年間、製品責任者・経営企画室長として、営業、生産、サプライチェーン、開発などさまざまな分野で業務・組織変革の実践に取り組む。2002年、企業の社会的使命の追求と非営利組織マネジメントの強化のためのコンサルティング提供のため独立、その後米国で法人化。2005年、有限会社チェンジ・エージェントを枝廣淳子と共同設立。人材育成、組織開発、チェンジ・マネジメントのための研修、コンサルティング、ファシリテーション、講演、執筆に従事している。

2008年米国に本拠地を置く SoL（組織学習協会）の日本コミュニティを共同設立、日本での組織学習実践家たちのコミュニティを運営する。

2011年デニス・メドウズとドネラ・メドウズの設立した International Network of Resource Information Centers の理事就任、現在バイスプレジデントを務める。

2012年組織学習協会のグローバル組織を共同設立し、理事・会計を務める。東京大学、関西大学、東北大学の非常勤講師を経て、2018年より東京工業大学 MOT プログラム非常勤講師、大学院大学至善館 MBA プログラム特任教授。

東京大学法学部卒。

イリノイ工科大学デザイン学科 (Master of Design Methods) 修士課程修了。

P&G にて、ファブリーズ、レノアなどのヒット商品のマーケティングを手がけたのち、ジレットのブランドマネージャーを務めた。ヒューマンバリュー社を経て、ソニークリエイティブセンター全社の新規事業創出プログラム (Sony Seed Acceleration Program) の立ち上げなどに携わったのち、独立。

企業や自治体のビジョンデザインや、理念策定からの戦略ストーリーへの落とし込みを得意としている。

『直感と論理をつなぐ思考法』『21世紀のビジネスにデザイン思考が必要な理由』『ひとりの妄想で未来は変わる VISION DRIVEN INNOVATION』『理念経営 2.0』著者。

ワークショップ概要

第1回ワークショップ

1. 地域課題の構造分析

2024年9月1日・2日 会場：HITTOBE（鹿児島市）

講師：小田理一郎氏

- ・お互いを知り合うための自己紹介
- ・自分自身の変化をつくりたい指標の時系列パターングラフを記述
- ・書いたグラフに基づいてナラティブを共有
- ・システム分析の方法論インプット
- ・5つのグループに分かれて指標を取り巻くシステム分析演習



第2回ワークショップ

2. ビジョン策定

2024年10月19日・20日 会場：obama village（霧島市）

講師：佐宗邦威氏

- ・第1回の課題分析のシステム / ループ図の共有とディスカッション
- ・鹿児島の可能性を探求するインタビューワーク
- ・未来のヘッドラインを書いて共有
- ・「musuhi / SELF の次の進化の方向性はどこにあるか」ディスカッション
- ・ビジョンの骨子探求



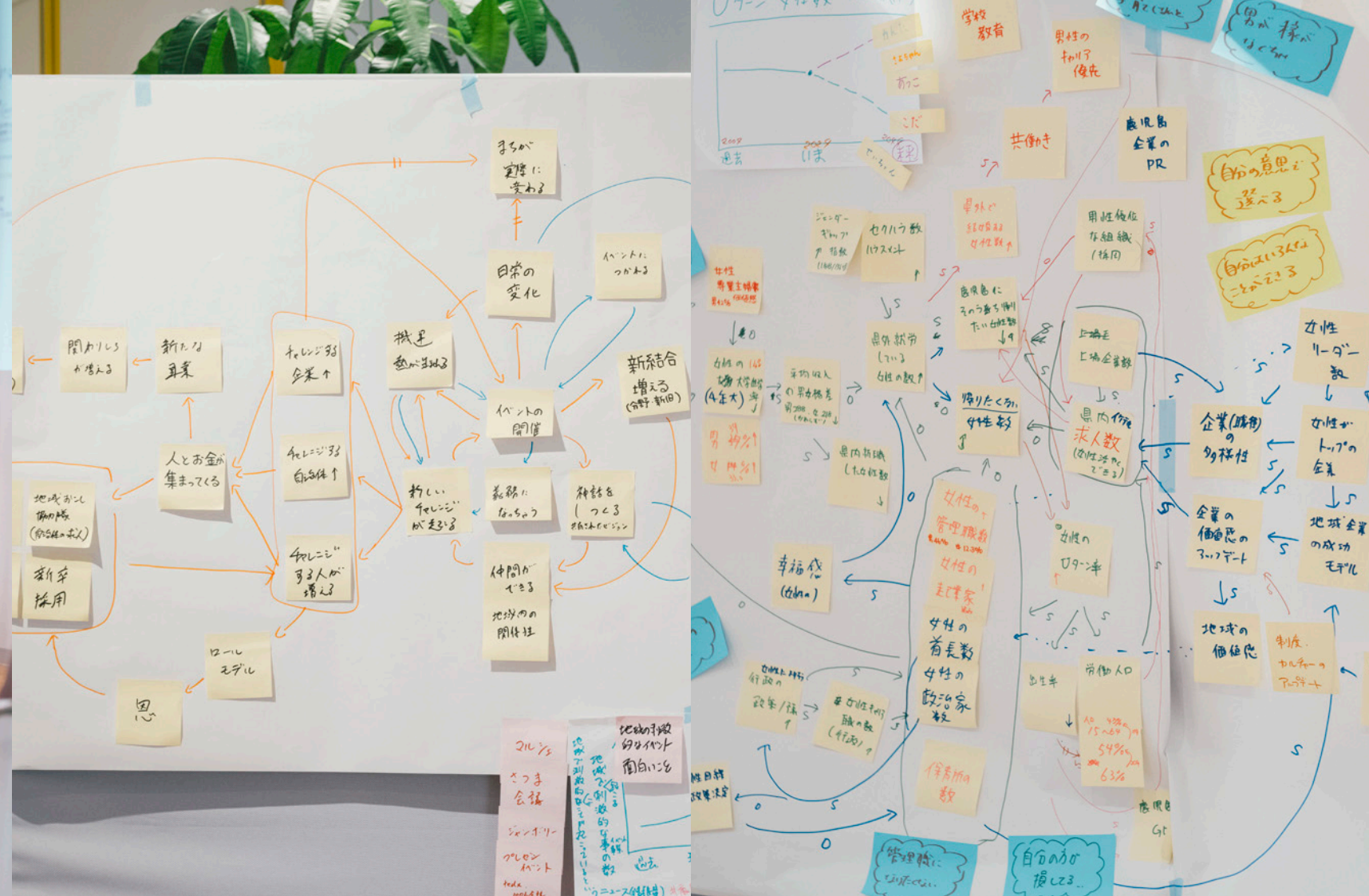
第3回ワークショップ

3. インパクト戦略策定

2024年12月2日・3日 会場：HITTOBE（鹿児島市）

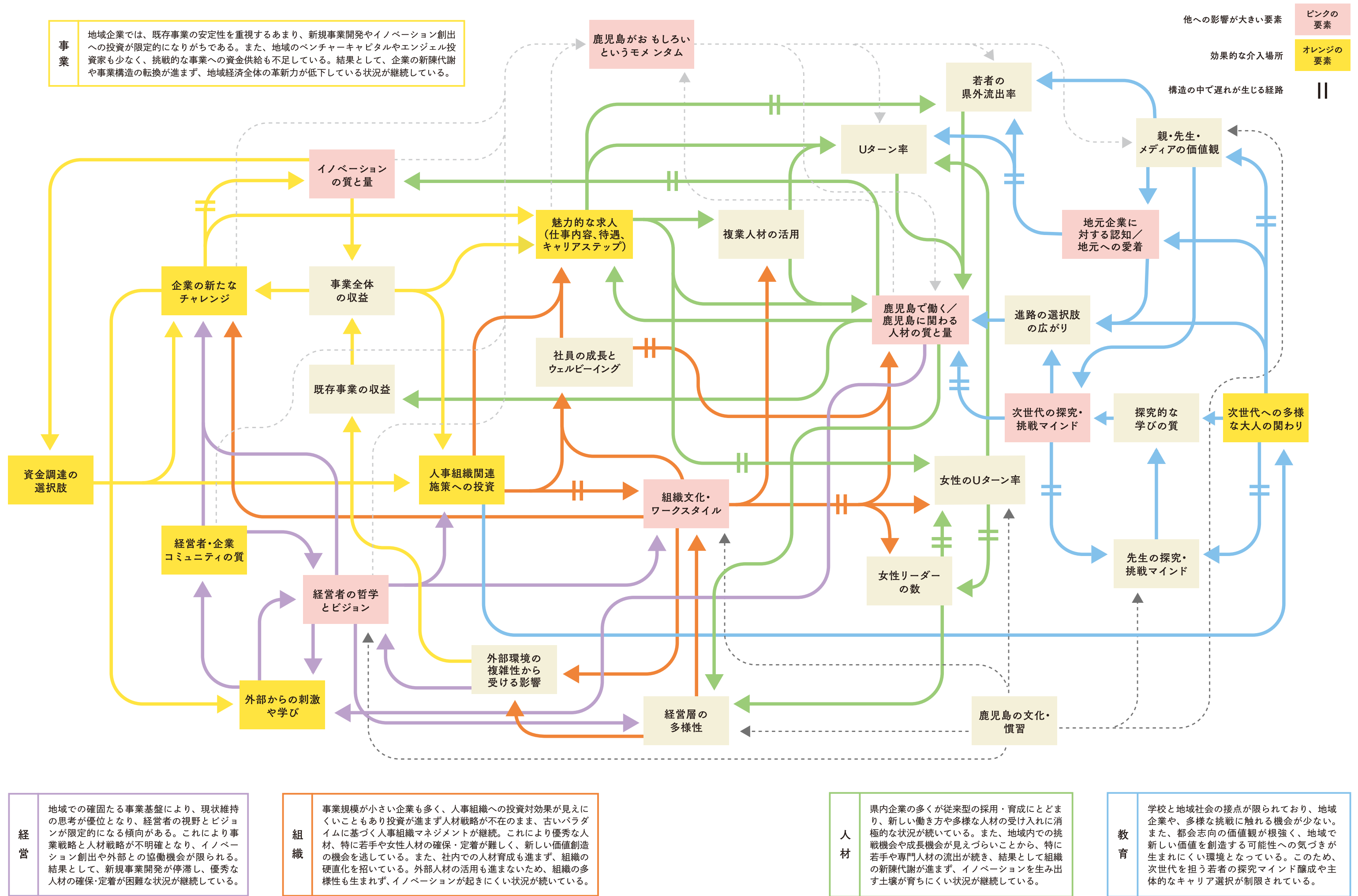
講師：小田理一郎氏

- ・第2回を経て策定中のビジョン共有
- ・三豊視察ツアーの共有
- ・インパクト戦略
- ・「変化の理論（Theory of Change 以下 TOC）」のインプット
- ・4つのテーマに分かれて TOC フレームでディスカッション
- ・仮説発表とダイアログ





変容を阻む地域課題の構造分析



地に根ざした イノベーションが集積する 「未来創造のフィールド」、鹿児島

鹿児島は、桜島をはじめとする活火山群や温泉などの雄大な自然資本と、それを基盤とした多様な食文化と歴史を培ってきた地です。

日本各地で気候変動の影響がさまざまな形で現れつつあるなか、本土最南端に位置し、南北 600km にわたる多彩な地形と気候帯を持つという地理的特性によって、台風の規模や進路、海洋性気候の変化などを比較的早期に、多面的に捉えやすい環境にあります。

さらに、郷中教育に端を発する“学び合い”と“切磋琢磨”の文化が根付いていることも、鹿児島ならではの特質です。

外圧を感じ取りやすい地理・気候条件と、仲間とともに高め合う風土が掛け合わさることで、変化の時代を豊かに生き抜くための実践知が自然と集積していく土壌が、ここ鹿児島には備わっています。

私たちは、この鹿児島で「150 年後の世界に、私たちは何を遺すのか？」という問いを軸に、地域企業、金融機関、自治体、そして離島を含む多様なコミュニティと共に、内的変容を基盤にした深い意識変革を実現させ、今ここにある自然・文化・コミュニティの豊かさを 150 年後の未来へと確実に手渡したいと願っています。

2022 年に産声をあげた「薩摩会議」は、全国各地より多彩な実践者たちが集う場となりました。

私たちの持つこの風土と、薩摩会議で深まった繋がりを軸に、

ここ鹿児島を、地に根ざした革新的な取り組みを数多く創出する豊かな土壌へと育て上げたい。

我々はそのためのプラットフォームを、SOIL(Satsuma Open Innovation Lab) と名付けました。

ここで生まれるのは、気候変動をはじめとした現代の「黒船」ともいうべき大きな外圧を変革への好機と捉え、未来の世代に豊かな資産を遺すための多面的な挑戦です。

例えば、農業・畜産・水産といった一次産業を支える新たな仕組みづくりや、エネルギー問題への挑戦、歴史的景観を活かした建築・街づくりの革新、観光・モビリティの再設計、そして次世代を育む新しい教育の実践など、取り組む領域は多岐にわたります。

これらの試みを可能にするのは、先進的な技術や仕組みを持つ主体(企業や研究機関)が鹿児島の意志あるリーダーや地域と出会うことで生まれる協働アプローチです。

そのために、各分野が直面する課題をエビデンスベースで学び合う機会を継続的に開催し、根拠にもとづく戦略設計と実践を通じて知見を共有し、プロジェクトを強化していきます。

10 年で 100 を超えるプロジェクトが芽吹き、鹿児島は多様なイノベーションが集積する「未来創造のフィールド」となります。

その成果は、現代の私たちの暮らしをより豊かで幸福なものにするだけでなく、自然、文化、コミュニティが有機的に結びついた世界を 150 年後の子孫に遺す礎となるでしょう。

内なる変容と長期的な視座、多様な関係性、そして地域に根ざした多面的な挑戦を通じ、私たちは鹿児島から、誇りをもって次世代に引き継ぐことのできる未来を紡ぎ続けていくのです。



6. 越境 / 共創の場

5. ビジョンの拡張

4. 複雑性に対する理解 / 視座の転換

3. 対話の文化

2. 心理的安全性の高い関係性

1. 学び合って切磋琢磨する、土着の文化と繋がり

SOIL

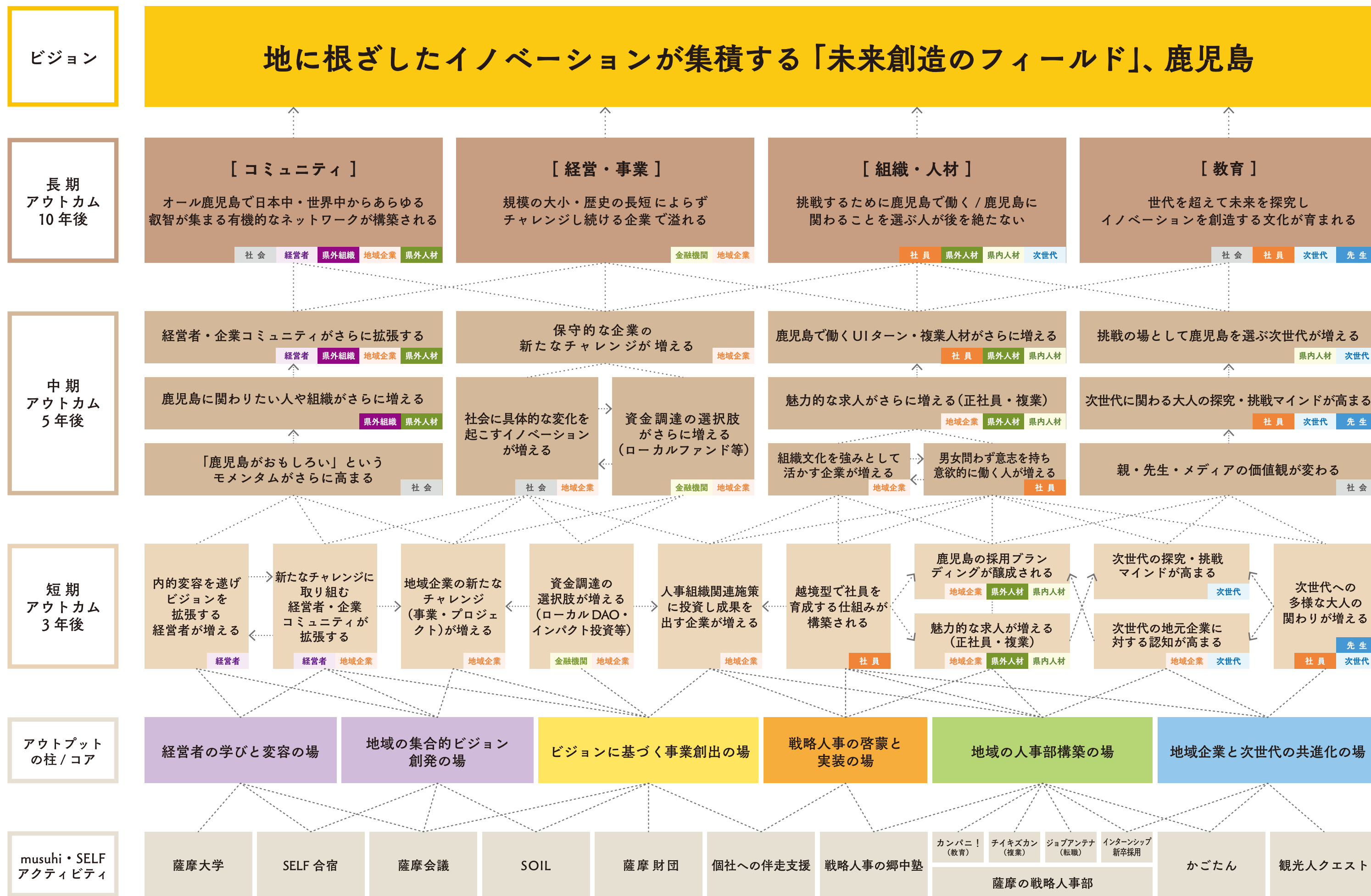
Satsuma Open Innovation Lab

地に根ざしたイノベーションの
種が芽吹く
インキュベーションプログラム

よりよい未来を創ろうとするあらゆる主体が集い、
鹿児島全土の各地域をリビングラボに見立てた上で、
具体的な事業やプロジェクトを通じて
未来社会への壮大な実験・実装を重ねていきます。

「150年後の世界に、私たちは何を遺すのか」
という問いと薩摩会議を旗印に集う県内企業・
自治体・県外企業(大企業、スタートアップ)・研究機関と、
地域の事業家や活動家が有機的につながり合い、
これまで耕してきた musuhi - SELF の
エコシステム＝豊かな関係性の土壌から、
地に根ざしたイノベーションを次々と生み出していきます。

ビジョン実現のためのインパクト戦略



ビジョン実現のため、
musuhi と SELF が
現在取り組んでいる事業を紹介します。



SELF 合宿

SELF 合宿は、年に一度開催している SELF の原点となる活動です。普段は自身の事業領域でビジョン実現に向けて邁進し続けているリーダーが、あらゆる地域・業界・セクターから世代や立場を超えて鹿児島に集まります。一人ひとりのトランスフォーメーション(内的変容)に焦点を当て、雄大な自然の中での意図的な余白と対話を通じて、「いま私たちを通して現れたがっている未来」の声に耳を傾ける。新たなビジョンとアクションを共に創造するリーダーシップ・リトリート合宿です。

あらかじめ用意されたプログラムはほとんどなく、毎回その場に集う一人ひとりの主体性と情熱、そして参加者同士の相互作用から生まれる問いやビジョンを起点とした分科会により構成されます。この場からはじまったイニシアティブは、数えればきりがありません。「SELF を法人化しよう」という動きも、合宿の分科会から立ち上がりました。

最初はほとんど鹿児島島の参加者だったところから、コロナ禍で実施したオンライン合宿を機に県外の参加者が増え、今では約半数が県外からの参加者となっています。この合宿を通して育まれる深い関係性は、SELF の全ての活動の土台となっています。

5 回目となる SELF 合宿 2024 は屋久島で開催し、全国から 100 名の経営者が集いました。この時代の大きなテーマである、人類と地球の共生関係を問う場として、世界自然遺産登

録からちょうど 30 年になる、今もなお圧倒的な存在感を放つ屋久島での開催。せっかくみんなで屋久島に行くのだからと、今回は初めて 3 泊 4 日にして、丸一日どっぷり屋久島の自然に浸る時間もありました。

【これまでの実績】

2019 年 | 25 名 リバーバンク森の学校・2 泊 3 日
2020 年 | 50 名 ユクサおおすみ海の学校・2 泊 3 日
2021 年 | 100 名 オンライン(ZOOM)・2 泊 3 日
2023 年 | 70 名 奄美大島・2 泊 3 日
2024 年 | 100 名 屋久島・3 泊 4 日



SELF の原点である
リーダーシップ・リトリート合宿



薩摩会議

「150年後の世界に私たちは何を遺すのか」
薩摩会議は、この問いに鹿児島を取り巻くエコシステム全体で真正面から向き合い、そのエコシステムが新しい可能性を共に感じ取り、共に着想を得、共に未来を創造することを可能にするための対話型カンファレンスです。第1回から一貫して全体を通底するテーマは「Transformation（不可逆的な変容）」を掲げ、現代の社会システムを根本から問い直し、これからの時代の文明のあり方について議論を交わしてきました。

3回目の開催となった薩摩会議2024では例年通り抽象度の高いテーマを扱いつつ、新たな挑戦として、DAY2はローカルセッションと題し鹿児島県内10ヶ所のローカルエリアに会場を移し、その抽象度の高いテーマを具体的に、地域の現場でいかに社会実装していけるかを探索しました。

基調セッションには第2回に引き続き前京都大学総長の山極壽一先生や『シンニホン』著者の安宅和人氏にご登壇いただくなど、各分野で日本の第一人者が約70名登壇。全国から鹿児島に集う参加者も400名を越え、地域系カンファレンスとしては日本最大規模のイベントとなっています。

今回は実施体制も大幅にアップデート。DAY2の会場となったほとんどの自治体からは、後援をいただきました。そして、第1回からの共催パートナーである「鹿児島離島文化経済圏」に加え、山極先生が所長を務める「総合地球環境学研究所」を共催パートナーに迎えたことにより、研究

者の皆様との関係性が深まりました。また都心の大手企業からの協賛が増えるなど、地域への関心の高まりを感じる場でもありました。

【これまでの実績】

- 2022年
会場参加 215名 / オンライン参加 92名
- 2023年
会場参加 251名 / オンライン参加 222名
- 2024年
会場参加 423名 ※リアル開催のみ



これからの時代の文明のあり方を問う
日本最大規模の地域系カンファレンス

個社への伴走支援

創業から一貫して続けている musuhi の原点とも言える事業です。私たちは企業組織に外部人材として関わるという意味ではコンサルティング業にあたりますが、答え（コンテンツ）を提供する類の関わりではなく、主に関係性や意思決定が行われるプロセスに対する関わりを行います。伴走内容はクライアント企業のニーズに合わせて多岐にわたりますが、経営者への伴走を起点としながら、大きく分けて以下4つの支援を行っています。

【1. 経営理念 / MVV の全社共創】

企業の存在理由そのものであり、あらゆる意思決定の拠り所となる経営理念 / MVV の策定や刷新。特に代替わりをされた企業は、歴史の中で先代までに受け継がれてきたことを大切にしながらも、いかにして今の時代に合わせた自分たちらしい言葉を生み出せるかが問われます。経営者のトップダウンだけではなく、その策定プロセスに全社員を巻き込むことで、本当の意味で企業の魂が入れ替わり、未来を共に創り出せる組織へと生まれ変わる節目をつくります。

【2. 戦略人事の実装 / 事業のリフレーミング】

新たな経営理念 / MVV は掲げるだけではなく、その実装が本丸です。経営理念 / MVV を本当に実現するため、事業（商品サービス企画・営業・マーケティングなど）をどう変えるか、新たな組織文化をいかに醸成するか。そのための組織設計・採用・教育・評価制度などの人事施策をどうするか。やるべきことは数多くありますが、単にパッケージ化されたサービスを提供するのではなく、

その都度ありたい未来の姿と現状に合わせた最適な一歩を共に見出し、共に組織進化の道を歩んでいきます。

【3. 関係性へのアプローチ】

『人や組織のパフォーマンスは、その場の関係の質に大きく左右される』これは誰しも身に覚えのあることではないでしょうか。どんなに優秀な人材でも、心理的安全性の低いチームの中では持てる力を十分に発揮することはできません。営業所や事業部単位で、管理職や役員レイヤーで、また全社員が集う場をつくり、対話を通して「関係の質」にアプローチして「成果の質」を変えていきます。

【これまでの主な実績】

- 小平株式会社 | KOBIRA
第4創業プロジェクト(2022年度)
- ヤマサハウス株式会社 | 第6次中期経営計画・CMVV 共創プロジェクト(2022年度)
- 内村建設株式会社 | ミッション・ビジョン共創による組織進化プロジェクト(2023年度)
- おばま工務店 & 株式会社 Obama Village |
新事業コンセプト共創プロジェクト(2023年度)
- 前田薬品工業株式会社(新 株式会社 MAE) |
新社名・新 CI 全社浸透プロジェクト(2024年度)

対話による全社共創型の
組織変革コンサルティング



戦略人事の郷中塾

戦略人事とは、経営理念や事業戦略と人事戦略(採用・教育・異動・評価・労務など)を、相互作用させながら一貫性を持たせ続けるコンセプトです。戦略を実行するのは結局は人と組織であり、その連動性は極めて重要となります。

株式会社 musuhi は、鹿児島県の多くの企業がそもそも人事部を設けておらず、人事組織関連施策に投資をする文化がないことに着目し、地域企業の進化のレバレッジポイントがここにあると考え、約3年前より「戦略人事の郷中塾」をスタートしました。基本参加者は各社2名で、経営者の参加を必須としている点が特徴となります。郷中塾を「学んで終わり」とせず、戦略人事を本当に実装するには、経営者の決断が必要だからです。

【内容①】全5回の講義に一流のゲスト講師陣】

約半年の期間中、全5回の講義&ワークショップを開催します。ゲスト講師には第一線で戦略人事を実践されている5名の経営者と人事責任者を全国からお招きします。特にファーストリテイリング(ユニクロ)の柳井さんのもとで、国内展開からグローバル展開までの急成長を人事・経営変革の観点から支えられた越川さんの講義はここでしか聞けない大変貴重な内容です。

- | | | |
|-----|------|---------------------------|
| 第1講 | 戦略人事 | 越川康成(コクヨ株式会社 CHRO) |
| 第2講 | 採用 | 宮田ゆかり(株式会社クラッソーネ CHRO) |
| 第3講 | 組織開発 | 福留進一(現場サポート株式会社 代表取締役社長) |
| 第4講 | 労務 | 鎌田裕謙(株式会社博展 人事労務部長) |
| 第5講 | 人材開発 | 横山政司(株式会社オリエンタルランド 元人事部長) |

【内容②】ピアグループでの分科会】

月に一度の頻度で企業の枠を越えたグループにて対話の場を開催し、講義で学んだことをさらに探求し、日々の実践につなげます。守秘義務契約を交わし、musuhi メンバーもファシリテーターとして入ることで、より本質に迫る本音の場を実現します。

【内容③】人事戦略プレゼンテーション大会】

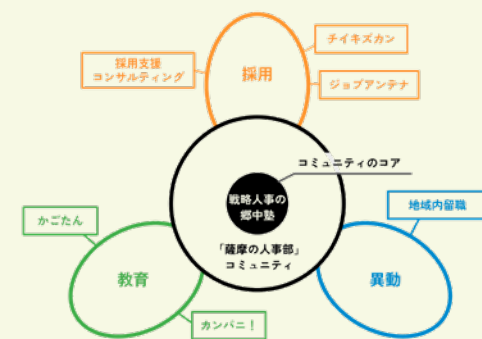
最終回では半年間の集大成として、郷中塾で学んだことをもとに、各社の人事戦略と今後の実践を発表していただきます。アウトプットの機会があるからこそ生まれる具体的な論点のもとに、各社で真剣に議論を交わします。

2022年の開講以来、4期33社70名が参加。第3期には富山から前田薬品工業が参加してくださり、2024年には富山郷中塾(越中塾)もはじまりました。



経営者と人事パーソンが二人三脚で
半年間通う実践型の人事勉強会

薩摩の戦略人事部



「鹿児島県を1つの会社に見立てた時の、企業の枠を越えたプラットフォーム型の人事部をつくる」これは株式会社 musuhi 創業の頃からのビジョンです。

鹿児島県の多くの企業は、規模の問題から人事組織関連施策に個社単体で投資するには限界があります。その課題を、複数社が集まり集合型で解決していくために、「戦略人事の郷中塾」で紡がれた企業間のつながりを基盤に、採用・教育・異動という人事機能を地域で共有し、スケールの力を生み出していきます。

まず採用の観点では、よい企業が地元でしっかり人を採れる仕組みの構築と、1社ではできない「鹿児島県全体の採用ブランディング(鹿児島県で働いてみたい!)」を実現することで、都心からのUIターン人材を呼び込みます。

具体的には、地域特化型の採用メディア「ジョブアンテナ鹿

児島」をインタラクティブ社と、都市部プロ人材と地域企業とを複業でつなぐ「チキズカン」をXLOCAL社と、それぞれ協働で事業を推進しつつ、それらサービスを包含する形で採用支援コンサルティングを行い、採用マッチングイベントを開催します。

教育の観点では、企業組織の規模の大小に関わらず、鹿児島県で働く人みんなが成長の機会を得られるよう、新入社員研修や次世代リーダー育成、管理職研修などの階層別研修やスキル研修を、個社の枠組みを越えて越境型で行います。(2023年には集合型の若手社員研修「カンパニ!」を企画)

異動の観点では、企業の垣根を越えた人材の異動(地域内留職)の仕組みをつくり、人材の交流を通じて経営・人事ノウハウを環流する仕組みをつくりま



採用・教育・異動を越境で行う
プラットフォーム型人事部



かごたん | かごしま探究プロジェクト

かごたんは、第1回薩摩会議の「教育×Transformation」セッションから生まれた、地域の学校と地域の企業を直接結ぶ探究学習プラットフォームです。

教育と探求社の地域探究プログラム「engine(エンジン)」を使い、生徒たちは先生・企業の皆さんと共に20~25コマの正規授業（総合的な学習の時間）で行う全15ステップを通じて、担当する企業のリソースを探究し、自分たちが暮らす地域のリソースを探究します。

そして、その企業と地域のリソースの新たな掛け算を発見することにより、鹿児島の未来をより良くするイノベーションプランを練り上げ、担当企業の皆さん、そして地域社会に向けてプレゼンテーションを行います。

参画企業で実際に教室に足を運ぶ社員の皆さんには、越境型で行う「合同企業研修」をはじめとする事前研修を複数回受講していただきます。自社のビジョンや価値を、子どもたちにもわかる形で、自分自身の言葉で語れるようになっていただくためです。

「未来をつくる」とは「次世代育成」そのものであり、必要なのは「教育は先生たちだけがやるもの」というパラダイムから「みんなでやるもの」へのシフトです。学校教育の現場「教室」に、本当に多様な人が関わるこのプロジェクトには、未来への希望が詰まっています。

先の見えない・正解のない時代。企業も先生たちも、みんな未来に対しては素人です。かごたんでは関わる人全員がそれ

を前提にフラットな立場で関わり合い、共に未来を探究し、新たな挑戦へ一歩踏み出します。目指すのは、「学び」を軸に世代を越えて、未知の探究と挑戦を続ける文化の形成です。子どもたちを前にすると、自然と大人は背筋が伸びます。それは未来に対する責任をハッキリと認識するからではないでしょうか。だからこそ、地域社会の真ん中に「次世代」そして「教室」があることの価値は非常に大きいと考えます。その意味で、かごたんは社会変革のプラットフォームです。

【これまでの実績】

2022年度 | 参画企業4社・参画学校1校 260名
2023年度 | 参画企業12社・参画学校5校 800名
2024年度 | 参画企業15社・参画学校8校 1380名

【かごたん2024参画企業(50音順)】

ENEOS 喜入基地株式会社・株式会社 Obama Village
株式会社カクイクス・KTS 鹿児島テレビ
鹿児島ユニテッドFC・株式会社川北電工
株式会社九電工・株式会社現場サポート
小平株式会社・トヨタカローラ鹿児島株式会社
株式会社西原商会・株式会社久永
株式会社富士通鹿児島インフォネット
株式会社南九州ファミリーマート
株式会社南日本総合サービス

教育から始める可能性の探究と未来の共創

MY LIV PROJECT | 観光人クエスト

musuhi は2021年度より株式会社JTBと連携し鹿児島での修学旅行プログラムをコーディネートしてきましたが、2024年5月にJTBや株式会社PLAY SPACEなど全国10法人と共同で「MY LIV PROJECT ~私の Well-being に出逢う旅~」を始動しました。

このプロジェクトでは、修学旅行などの教育旅行を通じて中高生が多様な価値観に出逢い、自分の価値観や生き方を見出し、未来の可能性を拡げていく機会を創出するとともに、プロジェクトに関わるすべての人が共に学びあい、成長し、一人ひとりの Well-being が他者や地域社会へ派生・循環する平和で心豊かな社会の実現を目指します。

その第1弾としてリリースした観光人クエストは、「たった一人との出逢いで、人生は変わる。」をコンセプトに、観光「地」を巡る一般的な修学旅行とは異なり、より良い未来を創るために本質的なモノやコトに光を当て、自らも光り輝くように活動している「人」に会いに行くプログラムです。

もともと知覧特攻平和会館がある鹿児島には、平和教育の文脈で一定数の修学旅行が来ています。ただこの時代の転換点にせっかく鹿児島に来てくれるのであれば、明治維新の文脈で、musuhi やSELFのまわりにいる「現代の偉人＝観光人」に出逢い、彼らのビジョンに触れることで、自分たちがこの先につくる未来を思い描く機会にしたいと考えています。

今後はかごとんと連動する形で、県内の中高生が鹿児島の観光人に会いに行ける探究学習プログラムの開発も進めていきます。

【これまでの実績】

- 2021年度 | 3校
広島商業高校・京都すばる高校・ノートルダム清心女子高校
- 2022年度 | 3校
中村学園女子高校・崇徳中学校・賀茂北高校
- 2023年度 | 4校
広島なぎさ高校・西条農業高校、ひろしま協創高校、舟入高校
- 2024年度 | 2校
浅野高校、向陽高校



鹿児島に生きる現代の偉人に出逢う、人生が変わる学びの旅

変容を辿る
インタビュー

新しい時代を描くには、新しい視座が必要だ。
でもその視座とは、
どうすれば手に入れることができるのだろう。

このあとに続く4名のインタビューは、ここ数年のうちに
それぞれのかたちで変容を遂げてきた経営者に、
あえて個人的な視点も交えて話を聞いたものだ。

世の情勢や置かれた立場から、「壁」や「問い」に直面し、
ときに根底から変わるような経験をしながら、
新しい視座を得てきた人たち。

彼らは「未来を描く」のは一人では存外難しくて、
そのためには、俯瞰して世を見る目が必要だと言った。

変容とは、信じるものが変わること。
また見える世界が広がること。

個人が変われば事業が変わり、企業が変わり、
ひいては社会が変わっていくのだとしたら。

個人の変容に、新しい時代の起点があるのではないだろうか。

「150年後の世界に、私たちは何を遺すのか？」問いとの出会い

musuhi と SELF

僕たち musuhi は「想いと未来を むすびなおす」掲げる対話の専門家集団「ダイアログファーム」として活動しています。具体的にはファシリテーションや場のプロデュースを通して、企業向けの人事・組織系のコンサルティングや、自治体のビジョン策定支援、学校向けの探究学習プログラム事業などを行う組織です。

対話というのは、何かと何かに橋をかけて、一緒になって共有できるビジョンを生み出したり、そのための実践を後押しするような行為。それを企業など一つの組織の中で行うこともあれば、自治体で行う場合もあります。

じゃあ同じことを鹿児島という大きな単位でやってみたらどうなるだろうと始めたのが SELF だとも言えます。県内の企業や地域のリーダーがつながりあって、民間レベルで「鹿児島の未来をどうつくっていくか」を考え、実践していこうと。そのために 2020 年、NPO 法人薩摩リーダーシップフォーラム SELF を立ち上げました。

がその場で「いまさら 150 年前をふり返っている場合じゃない」と言った人がいて。坂口修一郎さんです(笑)。「その時にできた近代の社会システムがあるから今の課題があるわけで。もし西郷さんが生きていたらもう一度この国をつくり直すと思うけどな」と言われました。なるほどと。その場はそれで終わりましたが、すごく面白い方向性を得た気がしたんです。

もし西郷さんたちがこの時代に生きていたら、どんな国をつくるんだろう？その問いが強く残りました。これが後の SELF の「150 年後の世界に、私たちは何を遺すのか」につながっていきます。

(*1)鹿児島に「対話」と「挑戦」の協働文化をつくることを目的に始まった年に一度のイベント。鹿児島県民 170 万人の 0.01% (170 人) が集まる。ここに後の musuhi や SELF のコアメンバーとなる数人が集っていた。

たどり着いたヒント

それからの二年間は、問いの答えを求めて、須部さんといろんな方に会いに行ったり、本を読み漁りました。

まず、本で大きな示唆を得たのが、オットー・シャーマーの『出現する未来から導く』です。ここに「いまの社会、エコシステムは地球規模でつながり合っているのに、それぞれが部分最適を追求した結果、全体としては良くない方向に向かっている」という指摘が書かれていました。その解決のためには「利害関係者が集まり、対話を通じてともに新しい可能性を見出し、創造していくための新しいインフラが必要になる」と。

これが大きなヒントになる気がしたんです。鹿児島を一つの生態系、エコシステムととらえると、それを構成する県内のさまざまな人たちが集まって未来を探求できる場をつくれたら、問いの答えが見つかるんじゃないかと。どこかにすでにある答えを見つけるというより、対話を通して生み出していくといった方が近いかもしれません。ここから共有できるビジョンをみんなでつくることを考え始めたんです。

ふり返っている場合じゃない

僕が U ターンで鹿児島に帰ってきたのが、2015 年。はじめに行った大きな仕事が「鹿児島未来 170 人会議」でした(*1)。県の事業で、170 人ほどが集まって鹿児島の未来を語り合い、各自が一步を踏み出すためのイベントです。musuhi も SELF も元をたどれば、ここが起点になっているかもしれません。

ちょうど同じ頃、明治維新 150 周年を控えていた時期で、後の SELF 代表理事のひとり須部貴之さんのご縁で、西郷隆盛さんのご子孫を交えて何か盛り上げられないかと有志で話し合う場があったんです。ところ

150年後の未来へ。
対話を通して生まれたエコシステム

musuhi 代表取締役 CEO / SELF 代表理事

野崎恭平

主要プレイヤーは地域の企業だ

企業をもっと巻き込みたい

鹿児島で共有できるビジョンをつくるという目的のために「こんなことをしたい」という漠然としたアイデアを書いた企画書をもって、県内の「この人は」と思う方々に片っ端から会いに行きました。この時期に出会った人たちの多くが、後の SELF のメンバーになっています。門田晶子さんという老舗印刷会社の3代目や、鹿児島銀行でスタートアップ支援をしていた山内倫裕さんなど、いろんな方を紹介いただいて、構想を話してまわりました。最初は何のこともよくわからなかったと、後から笑い話にされることも多いんですが(笑)。

この動きのなかで最初から大事にしたいと思っていたのが、地場の企業や地域を引っ張っているリーダーたちを集めることです。

「地域企業が、地域を一番に考えてきた」

もう一つ、そう考えるようになったきっかけがあります。SELF の立ち上げ前に当時の MBC テレビの社長、中村耕治さんにお会いする機会があったんです。中村さんといえば鹿児島の経済界の、ある意味ドンのような方。その方に「地域の企業がもっと地域にコミットできるようになったらいいんじゃないか」と話したところ、すごく怒られたんです。

その背景には、僕が鹿児島へ戻る前、東京で社会企業家の育成支援に携わっていた経験が影響しています。ISL というリーダーシップ教育・社会啓発を目的とした特定非営利活動法人(NPO)で働いていて、「社会イノベーター公志園」というプロジェクトを立ち上げて携わりました。

いわゆる社会企業家と呼ばれる人たちは理念や熱意はあっても、資金やネットワークが十分でないことが多い。そこで彼らと、すでに企業で社長や経営幹部になっているような ISL の卒業生をマッチングするのが「社会イノベーター公志園」の目的でした。

企業の経営者を育てるだけでは社会は良くならない。でもソーシャルビジネスの理念だけでも世の中を変えられない。だからいま地元で活躍する企業が主体となって、鹿児島の未来を考えるのが一番いいのではないかと考えたんです。

「俺たち企業こそが、地域のことを一番に考えてきたんだ」と。

それまで僕は東京で仕事をしてきて、いわゆる大企業に代表される経済界と、ソーシャルの世界は別ものだと思い込んでいました。でも鹿児島の企業をみると、戦後の復興の中で生まれた企業も多く、マーケットも地元なわけで、そもそも地域と切り離せない存在なんですね。これは自分の中で大きなパラダイムシフトになりました。

つまり鹿児島の未来を考える上で、地場の企業は欠かせない。それが必須だと再認識したってことです。

つながり合えていないことへの嫌悪感

そもそもなぜ僕がこうした人事や組織系のコンサルの仕事をしているのかと考えると、幼少期の体験が大きく影響していると思っています。

共働きの家庭環境だったことから、十分に愛情を感じにくい幼少期があって、そのぶん他の人たちから愛情を得ようとしてきたんですね。誰とでもすぐに仲良くなれる子どもでした。商店街のあちこちに居場所があったし、みんなが怖がる八百屋のおじいちゃんともすぐに仲良くなれたり。それが自分なりの生存戦略だったんでしょう。

今、人事コンサルの仕事でいろんな人と関わり、関係性を築いているのは、幼い頃からやってきたことの延長線上にあるのではないかと感じることがあります。

その根底には、本来つながっているはずのものがつながり合えてないことへのいらだちや嫌悪感があるんです。人間って些細なすれちがいでも望んでもない関係性になったり、言わなくてもいいことを言ってしまうたりするじゃないですか。

本来つながっているはずのものが分断されていると、なんとかしたくなるんです。大人になっても、おのずと人をつなぎ直そうとしてしまうのは、自分がそうした関係性を世の中に求めているからだと思います。

自己の境界を超えたところでしか、人はつながり合えない

誰でもビュアな自己を内に抱えているはずなんです。でもトラウマや背負いこんだものがあると本来の姿が見えなくなってしまう。その障害が解消されてはじめて、本来の姿や、その人が実現したい未来が見えてきます。

「個」がひらかれていなければ、集団においても垣根をこえて一つになれることはないし、組織に一体感が生まれることもないと思うんです。自己の境界を超えたところでしか、人はつながり合えない。

U 理論(*2)には、小さな自己と大きな自己という概念があります。私たちは「自分はこういう人間だ」と思い込んでいる小さな自己にとらわれがちですが、本来の自己はもっとひらかれていて、他者や全体とつながろうとする。小さな自己「self」から、大文字の S で表現される大きな自己「Self」へ発展していくプロセスが人生だとさえ思っています。

たとえば、僕たちが行っている SELF 合宿でも、参加者が「自分はこうだ」と思い込んでいる自己イメージが、場の中で少しずつ揺らいでいく。自分をより大きな存在として感じられるようになっていくような変化を起こしたいと思っています。

(*2) U 理論は、オットー・シャーマー氏が提唱した変革の理論で、個人や組織が過去の思い込みを手放し、深い洞察を通じて未来を共創するプロセスを示す。「観る」「感じる」「手放す」などのステップを経て、新たな可能性を引き出すアプローチ。

本来つながっているべき
関係性を取り戻すために



SELFの進化。「SELF合宿」「薩摩会議」を通して

個人の変容から企業、社会の変容へ

合宿の形式を思いついたのは、今回のワークショップで講師を務めてくださった小田理一郎さんが主宰されている清里合宿に参加したのがきっかけでした。清里合宿とは、日本中から持続可能性をテーマに知見をもつ人たちが集まって、寝食をともにしながら話し合う場。このスタイルにインスピレーションを得て、同じことを鹿児島でもできたらと、招待制でSELF合宿を始めました。

合宿は個人の変容を目的とした場。会社や代表といった普段の立場をいったん置いて、個人として参加していただく。対話を通して自分自身を見つめ直し、どう社会と関わっていきたいのかを探究する、そんな

時間になればと思っています。手探りでスタートでしたが初年度は 25 人が参加してくれて、2 年目には 50 人、3 年目はオンラインで 100 人…と増えて、昨年の屋久島では県内外から 100 人が集いました。

SELF 合宿が経営者個人の変容の場だとすると、薩摩会議はその経営者同士が集い、未来について話し合う場です。その求心力で全国から最先端の知見をもつ人たちに集まってもらい、「鹿児島って面白い」という気運を生み出していく場でもある。さまざまなセッションを設けて議論や対話を重ねるなかで、ここならではの新しいビジョンが見えてきます。そこを起点に県外と地元の事業家、企業とのマッチングが起こり、各エリアを舞台に新たな事業やプロジェクトが次々と生まれていく。そんなうねりを起こせたらいいなと考えていました。

SELFを通して起きた目に見える成果

ここまでやってきて成果と言えるのではないと思うのは、最近、鹿児島発で全国的な事例になるプロジェクトが増えていることです。

たとえば、古川りささんの新留小学校の立ち上げ(*3)は、りさんがSELFを通して丑田さんや多くの方との出会いがあって今の形に発展したものです。最初の合宿から話されていた構想が、全国から応援される大きなプロジェクトになっています。

ほかにもSELFや薩摩会議がきっかけで鹿児島に関わるようになった人たちはたくさんいます。いま小平株式会社で副社長を務める池田亮平さんもそうだし、ECOMMITに参画した山川咲さん、ほかにもプロジェクトベースで関わっている例を挙げればきりがな

いほどあります。

そしてもう一つ目に見えて大きな変化は、県内の事業者さんたちがここ数年で大きく進化していること。たとえばこの後のインタビューで紹介する小平さんや下園さんがそうですが、「この人たちの力になりたい」と思った人が、個人のレベルでも、企業としてもいきいきと変化してきているのが個人的にもすごく嬉しいことです。

次のステップとして大事だと思っているのは、そうした地域の企業がモデルケースになっていくこと。売上もそうだし、どんどん新しいことにチャレンジして優秀な人が集うようになるなど、成功例が目に見えるようになると、より広く伝播していくと思います。

(*3)鹿児島県始良市の旧新留小学校跡地に2027年4月の開校を目指して設立準備が進められている小学校。地域と連携し新たな学びの場を創出するこのプロジェクトは、全国のモデルとなることを目指し、クラウドファンディングなどで支援を募っている。





より進化した地域共創エコシステムへ

10 エリアで分散開催した薩摩会議の意味

じつは一昨年から去年にかけて、薩摩会議をどうしていくかすごく悩みました。全国的に地域を舞台にしたカンファレンスが増えて、改めて鹿児島でやる意味ってなんだろうと。

それで行き着いたのが「鹿児島という地に根ざす」ことです。ビルの中で議論するだけなら東京でもできる。でも鹿児島には地域ごとに個性豊かなフィールドがあって、地元の人と外の人が変わり、具体的なアクションを起こせる舞台があります。

そこで昨年の薩摩会議は、県内 10 か所のエリアで分散開催しました。

鯉節で有名な枕崎市や、サーキュラーの先進地である大崎町、自然遺産の屋久島など、それぞれが独自の歴

史や文化をもつエリア。そこで地元のプレイヤーが主役となって外部からゲストや専門家を招き、各フィールドに巻き込んでいくしくみです。

受け入れる側に物理的なフィールドがあることで、より具体的にダイナミックに物事が考えられる。それが外から訪れる人にとって面白いのではないかと思ったんです。たとえば日置市の小平さんには湯之元というフィールドがあって、市長とも一緒に動いているし、地域を自分ごととして考え、実際に動かせる可能性をもっています。

そんな風にならと外の化学反応がどんどん起きていくのが、薩摩会議の醍醐味で、目的の一つでもあるんじゃないかと。

鹿児島県は広いですが、昔の薩摩藩とほぼ範囲がほぼ変わらないことから、一つにまとまりやすい土壌でもあります。個性豊かなエリアが共存しながら同時にお互いがつながっている。10ヶ所それぞれがテーマを打ち立てて同時開催できるなど、鹿児島でしかできないんじゃないかと改めて感じました。

6つのステップで「地域共創エコシステム」をめざす

いま目指しているのは、多くの企業が参画できる企業コミュニティをつくることです。「地域共創エコシステム」とも呼んでいます。

鹿児島全体を対象に企業コミュニティを創出していくために、僕は、6つのステップで事業を進めています。まず第1のステップとなるSELF 合宿では、先述したように地域企業の経営者に「個人」として参加してもらい、各自のビジョンの拡張を目指します。ステップ2にあたる薩摩会議では、そうした経営者が集うことで「鹿児島が面白い」という気運を醸成し、全国から人が集う流れをつくる。そこで新たなビジョンが生まれればさらに新しい事業やプロジェクトが生まれていく。その土壌をステップ3として「SOIL」と呼んでいます。

それ以降、個々の企業に musuhi として人事や組織の面で伴走支援するのがステップ4。共有できるプラットフォーム型の人事部をつくるのがステップ5、地域企業と次世代をつなぐしくみづくりをしていくのがステップ6。これら一連を通して、企業コミュニティを発展させていこうと。

地域全体で人や資源を共有し、新しい挑戦を応援しよう。それができるのは、鹿児島にここ数年で生まれている、つながりと多様性のおかげです。僕たちは、このエコシステムをさらに育て、地域企業が次世代とともに成長できる未来を目指したいと、本気で考えているんです。

野崎恭平

Nozaki Kyohai

musuhi 代表取締役 CEO / SELF 代表理事

鹿児島県日置市生まれ。同志社大学商学部を卒業後、社会イノベーター公志園の立ち上げ、大阪にて政治家の秘書を経験した後、東日本大震災の復興支援事業を岩手で立ち上げ活動。その後東京にて参画した会社で組織開発・リーダーシップ開発の仕事をはじめ、独立。2015年に U ターンし、鹿児島天文館総合研究所 Ten-Lab の理事に就任。鹿児島未来 170 人会議などを手掛けた後、2017 年 4 月に musuhi を創業。時を同じくして明治維新 150 年を契機に活動をはじめた薩摩リーダーシップフォーラム SELF は 2020 年 11 月に NPO として法人化し、代表理事に就任。産官学民あらゆる垣根を越えたつながりから、持続可能な地域社会モデルを共創する取り組みを進めている。





「第4の創業」へ 100年企業の大変革。

小平株式会社（KOBIRA Corporation）は鹿児島県の総合商社。ガス、電気などのエネルギー事業、IT 事業、貿易事業などを多角的に展開している。小平勘太氏が 4 代目代表に就任し、2022 年からは「第 4 創業期」として大きく会社の方針を転換させてきた。「地域に根ざし、世界で勝負する」をスローガンにグローバルにビジネスを行う一方で、本社を日置市湯之元に移し、地域の空き家を宿やワーキングスペースにするなど活性化のプロジェクトを進めている。

創業からの歩み

小平株式会社は、創業 1912 年。110 年以上の歴史をもつ企業です。主にガスや電気などエネルギーを扱う部門と、IT 事業、貿易などを行っています。社員数は 75 名くらいですかね。海外まで入れると 14 拠点くらい。ざっくり歴史をふりかえると、曾祖父が鹿児島県串木野の金山でクワやツルハシのメンテナンスを始めたのが最初で、その後、祖父がプロパンガスの事業を始め、親父の代で新たに IT や貿易を始めました。ガスの事業は鹿児島だけでなく宮崎県あたりまでを対象に小売と卸があります。関連会社の太陽ガスとはもともと一つの会社で、親父の代で袂を分かったものの、いまは弟が代表を務めています。日置市の脱炭素に取り組む「ひおき地域エネルギー株式会社」への出資や共同での事業も行っています。

はじめは うまくいかなかった 事業承継

形式上は 2010 年に親父から事業承継しました。でもはじめは本当の意味での承継がうまくいかなかったんです。親父もまだ「自分の会社」という意識が抜けなかったんでしょうね。はじめの数年は口出しされるし、私は私で農業分野でやりたいことがあったし、別会社に注力していました。会社の中長期計画をつくったりもしましたが、社員に浸透せず、絵に描いた餅に終わったりして。でもどんどん事業の中身が時代遅れになっていて、このままだとヤバイなと内心、危機感は感じていました。2021 年 8 月、いよいよここで何とかリカバリーしないと厳しいというタイミングで腹が据わったという決心がついたんです。当時は親父のワンマン会社で、社員が親父の顔色を窺いながら仕事をしているような状態。労務なんて概念もなく、マネジメント不在と言ってもおかしくない会社でした。組織面がボロボロだったので、野崎さんに連絡して musuhi に協力してもらえないかと相談しました。2022 年 4 月からは「第 4 創業」として掲げ、会社全体で生まれ変わるつもりでプロジェクトをスタートしたんです。

創業100年企業の荒波への挑戦

小平株式会社 代表取締役社長／SELF 理事

小平勘太

ここ2〜3年で一気に変えてきた

役員合宿でつくった理念

最初の大きな変化は、いま副社長の池田亮平くんが入社してくれたこと。musuhiの野崎さんとのつながりで知り合った人物で、いまや右腕のような存在です。社内に話が通じる相手ができたのは大きかったですね。それまでは僕が何か提案してもわかってくれる人が社内にはいなかったの。

その後 musuhi に入ってもらい、会社の理念・ミッションづくりから始めました。2022 年の 4 月に役員全員で城山ホテルで合宿して、会社の理念をつくり、できたミッションがこちらです。

「海の冒険者を祖に持つ『新しい老舗』として、不確実性の荒波を乗りこなし、これからの百年も安心と希望を社会に届け続ける。」

このミッションを実行するために、人事、組織、制度などの戦略に落としていきました。ミッションが大きな方向性を示すものとしたら、ビジョンはミッションにたどり着く手前の中継地、具体的な目的地です。池田くんと二人で考えて 6 つの柱を立て、この柱に基づいた戦略で経営しています。

経済も環境もあきらめない

6 つのビジョンの中に「成長も環境もあきらめない。経済活動の矛盾から逃げずに新たなサービスを生み出す」や「鹿児島、日本、世界に、KOBIRA ビジョンを実現するためのネットワークを創る」を入れました。

LP ガス事業という、どうしても CO2 を出すし、正直、環境に良くないものですね。だからといって開き直るのも違うし、事業をやめるかというともそれも違う。たとえば今「プロパネーション」といって、水素と二酸化炭素（CO2）を合成してプロパンガスを製造する技術があります。それを使えば CO2 はプラマイゼロになるし、ほかにも水素の割合を多くして CO2 の排出量を下げるなどの方法が考えられる。

そんな風に、矛盾するものを統合して新しい商売をつくっていくのが俺らの進むべき道だという強い思いがあって。そこをきちんとビジョン化できたのがよかった。またこれまでは何でも自社のみで完結してきましたが、水産業界や SELF などのネットワークのなかで外部パートナーとともに実現していこうという方向性が生まれたのも大きな変化です。

ここ 2〜3 年のビジネス的な変化

ミッションとビジョンが整理された後、戦略を通して実行していく段階で、小平の事業全体、とくに IT 分野など時代遅れになっていた部分を一気に更新しました。これまでは営業マンが頑張って古いシステムをコンサルとセットで安く売るスタイルだったのですが、サービス自体のクオリティを上げて技術力を上げる方向にぐいっと方針転換して。これからようやく効果が出てくるかなという段階です。輸入も円安で競争力がなくなってきたので、貿易事業も輸出に転換しました。

伴走者との対話から見えた新しい道

musuhi の存在

musuhi には理念をつくることから入ってもらって以来、ずっと伴走してもらっています。そのことが今の会社に、めちゃくちゃ大きく影響しています。

具体的な戦略は自分たちで決めますが、musuhi はずっと対話の相手をしてくれて、話を重ねる中で答えが見つかっていくようなイメージです。

たとえば僕はロジックの塊のような人間なので、極端に走りすぎてしまうことがあるんですよ。ロジカルに考えれば、いま業界がシュリンクしているガス事業なんて大手に売った方がいいし、売ったお金で株式に投資した方が ROI は断然いいとか。社長の僕がそんなことを言い出すと誰も止められなくて、理念そっちのけで、金儲けに走ろうとしてしまう(笑)。

でもそういうことじゃないよねと。話しながらちゃんと理念の方へ軌道修正してくれるのが musuhi という存在です。いまの時代、地域の会社がエネルギーを循環させたり、地産地消することに新しさや意味がある。そう自分が気付かされていく。ミッションやビジョンに引き戻してくれる存在ですね。

組織マネジメントに対する考えの変化

また、社内サーベイや半年ごとの全社ビジョンミーティングなど、社員の声に耳を傾ける機会を定期的に設けていて、この設計や司会を musuhi をお願いしています。結果として、私自身の組織マネジメントに対する考え方が大きく変わりました。

全社ミーティングでは、毎回テーマを設定して、社員が考えていることを引き出してもらうようなワークをします。個人の意見を全体の集合知にしていくイメージですね。一人一人の心理状態をお天気アイコンで示してもらうと、激動の時期には嵐マークがたくさん並んだりします。でもみんなのアイコンが可視化されると「自分だけじゃないんだな」とわかったり、「今はこうだけど、会社はこちらへ向かっているんだな」と認識できる。日々の仕事の中では見えにくい、個人の立ち位置と会社の方向性を擦り合わせることになるわけです。人事評価システムの透明化も進めました。

そうしたことを続けてくると、組織のマネジメントって戦略上も大事なんだと気付くようになります。もともと私は組織の話に関して懐疑的で、人の心なんて推しはかれるものじゃないし、管理できるわけないと思ってきたんですね。

組織の話って、ウェルビーイングや心理的安全性など社員に優しくする話が多いじゃないですか。社員の幸福度だけを目指すとかホワイトでぬるい組織になってしまうし、成果だけを目指すとかブラック企業になっちゃう。組織と戦略って逆ベクトルのものだと思っていたんです。

でもそこをいかに両立するかが、これからの経営には必要だと気付きました。実際、従来の福利厚生や給料だけでは人が採用できなくなった後に、ミッションやビジョンに共感して入社してくれた若い人たちが、いま会社のコアを担う大事な人材になっています。それだけみんなが働く意義を重視する時代になっているんですね。

組織のマネジメントは、戦略実現の一貫だと今は思っています。



土地への コミットメント

「ハマオカポケットパーク」 オープン

2024年には日置市の湯之元という地域に本社を移しました。もともと鹿児島市内の県庁の近くに自社ビルがありましたが、コロナ禍で出社率も下がったことから、リモートで働けるようにして。ちょうど免震工事を行うか、新しくつくろうか迷っていた本社も移そうと。

いま本社があるのは、かつての湯之元の中心部です。スーパーや魚屋、薬局のあった目抜き通りで、向かいに母方の実家が営んでいた浜岡衣料品店もありました。その跡地に、2021年「町の番台」として、テイクアウト専門のシェアカフェ「ハマオカポケットパーク」をオー

ブンしました。チャレンジショップのようなもので、誰でも無料で出店できる共有スペースです。

初めはそれほど期待していなくて、時々自分でコーヒーでも提供しようかくらいに思っていたんです。それがコロナ禍もあって予想以上に人気になって。地域の店が出店してくれたり、カフェなど店舗を持たない方がテスト的に出店したり、店同士のコラボが起きたり。先日は韓国人の女性が韓国居酒屋を開いてくれて盛り上がりました。毎週2〜3組、延べ200回以上、50社を超える方々に活用してもらっています。

地域の皆も美味しいものが食べられるようになって喜んでいるし「企業が町にコモンズをつくった」といった文脈で、かなり話題になりました。



「街まるごとオフィス」 プロジェクト

ハマボケの後、「港」をイメージして設計してもらったのが本社のこの建物「ハーバー」です。本社移転を機に日置市と「企業と地域の新しい関係性を通じて、湯之元を世界に誇るウェルビーイングタウンにしていけるための連携協定書」を締結しました。地域に増えている空き家をワーキングスペースへとリノベーションする「街まるごとオフィス」プロジェクトを始めて今、2箇所ほど手がけています。

そのうち一箇所は、もともと「ほろよい」って居酒屋だった建物をゲストハウスにしようと。18時から21時は自動でライトが点くように設定して、商店街を明るくしようとか、さまざまな試みをしています。

こうした地域での取り組みは、SELFの影響がなかったら絶対手をつけていなかったと思います。地域にコミットしているのを見て、うちの会社に入社してくれる若手も結構いて採用に結びつく結果になっています。

コミュニティの 充実度を高める

もともと僕は人口減少が進む地域にお金や労力を注ぐのは、ざるに水をぶっかけるようなもので、無駄だと思っていたんですよ。でも日置に暮らし始めて見え方が変わりました。

小平の本家は日置にあります。太陽ガスの本体も日置ですし、妻もここの出身。いまは海寄りの90世帯ほどの集落に住んでいて、毎年人は減っていますが、密なコミュニティの良さがあります。

人の人生にも必ず終わりががありますよね。でもだからといって「その間よく生きなくていい」ってわけじゃないじゃないですか。集落やコミュニティも同じで、最終的には消滅するかもしれないけど、その間の幸福度をいかに上げるか、人生やコミュニティの充実度を高

めることが大事なんじゃないかと気付いたんです。

いま、この湯之元は永山由高市長の影響もあるけど、エネルギー量が高くて活気があります。その理由として、意外とハードの力が大きいのではないかと僕は思っています。

ハマボケをつくる前、あそこに何があったらいいか近所の人たちに聞くと、みんなカラオケとかコンビニとか言ったんですよね。でも何かよくわからないけどデザイン的にもいいハマボケのような場所をつくって、人が出入りするようになって注目を浴びた影響は大きかったと思う。

その後も本社を建てたり、空き家を改修して新しい建物や場をつくったことで、県外や海外からも人が来るようになりました。新しい求心力が生まれて、外と中との刺激を誘発する仕組みができつつあります。

公民館にはない、何かが起こっている感じというか、“場の雰囲気”ってすごく大事ですよ。



視座を上げてくれる関係性

ローカルが最前線の挑戦の場

地域にコミットしようと思った背景には、SELF の影響が大きいです。ローカルが都落ちの場じゃなくて最前線なんだと認識が変わりました。

僕、SELF の活動を始めるまで鹿児島に全く知り合いがいなかったんですよ。偏見ですが鹿児島の人間関係には上下関係があって理不尽そうだし関わりたくないというか。でも SELF はまったく違っていて、フラットだし、刺激を受けることが多かったんです。

とくに思想の面では、薩摩会議やサーキュラデザインウィーク(*1)などから、すごく影響を受けています。

30 代までは農業ビジネスにとっぷりはまっていて、

「視座を上げてくれる」

いま鹿児島全体でキーマンがつながってエコシステムが醸成されている状態は、経営者一人一人の成長に大きく寄与するんじゃないかと思っています。僕自身、人間的にすごく成長させてもらったので。

たとえば薩摩会議でよく 150 年後の未来の話が出ますが、「未来を描く」って案外難しい能力だと思うんです。より深く広いビジョンが求められる。将来こうなればいいよねってビジョンを語るには、自分の意思をもつ訓練が必要です。筋トレのようなものですが、その訓練をブートキャンプのようにさせられるのが SELF です。

当たり前に見えていた文化の再定義

世界的な潮流の中で、自分たちのやっていることを再定義できる良さもあります。先日、サーキュラデザインウィークで台湾に行った際に、ある建築家が「人の営みと自然が調和するような風景や景色づくりをバイオリージョンと言ってこれからのトレンドだ」と話されていて。まさに鹿児島の仲間がやっている「小浜ビレッジ」がそれじゃないかと。湯之元の青年部でやっている集落の草刈りもバイオリージョンの一環なのではとか。当たり前に見えていた風景の意味付けが変わります。

薩摩会議でも「AI が人の知性を超える時に、僕らは何をすればいいのか。どう生きればいいのか」といった問いに、「地方のこうした暮らしに答えがあるんじゃないか」といった答えをもらったり。海外からの視点で自分たちの文化を再定義するようなことが起きるんですよ。

そう考えると、会社や事業だけでなく、個人としての生き方やあり方にも影響が大きい。

僕自身でいえば、いまは「次の地方中小企業の理想のあり方」に関心があります。地域に根付いた歴史ある会社の社長という立場で、黙っているとバッドエンドになりそうな地方の将来を、どうねじ曲げていけるか。その挑戦です。海外への挑戦と、地元での展開と両方をやりながら、理想の会社を 20 年ぐらいかけて体现していけたらいいなと思っています。

スタートアップの資金調達などでいかにビジネスをグロースさせるかに関心がありました。でも今はビジネスを大きくするより、いろんなところで真似できるスプレッドのアプローチが、社会を変えるのには有効ではと思い始めています。小さい点が世界中にいっぱいできていく社会変革のアプローチです。

僕は自分が学んだことをビジネスモデルとして社会にぶつけて、反響が得られるような仕事が好きなんだと思います。それをたまたま縁があって、経済的、政治的にも影響力をもてる日置という場で実践できる立場にある。それを各地にスプレッドさせていきたい。それが今一番、興味のあるところかもしれません。

(*1) 2023 年、サーキュラデザインの実践が進む鹿児島の5地域で開催された。フィールドツアー&ワークショップとカンファレンスの2つのイベントから構成される。

薩摩会議の前には、めっちゃ勉強しますから。

今年の薩摩会議でも、自分は金融の人間でもないのに地域金融のセッションに呼ばれて「今後の地域金融ってどうあるべきか」を考えて、めちゃくちゃ勉強しました。知った風なことを言うとボコボコにされるから、勉強して一回忘れてまた臨むみたいな(笑)。

やっぱり地域の中だけでやっている、どう事業の採算を合わせるかといった目先の話に終始しがち。そこに世界レベルの理論を持ってきてくださる方がいて、僕たち田舎の経営者の視座を上げてくれるというか。

金融のセッションでもインパクトファンドとかゼブラみたいな話に、じゃあ鹿児島銀行はどうなんだという地元の話ができたのはすごく良かったと思うんですね。

小平勘太

Kobia Kanta

小平株式会社 代表取締役社長／SELF 理事

鹿児島県出身。京都大学農学部、イリノイ大学大学院で農作物の品種改良を研究し、修士号を取得。IT コンサルタントと農業ベンチャーの複数社起業を経て、2012 年、地域商社である小平株式会社の4代目社長に就任。エネルギー、IT、貿易事業の運営に尽力する傍ら、2015 年には農業 IT スタートアップを起業。農業事業の Exit 後に現在は、小平株式会社の経営に専念。2021 年から第4創業プロジェクトを開始し、地域に根ざし世界と勝負する新しい老舗として地方企業のあり方を実現中。地域活性化と次世代リーダー育成にも注力し、薩摩リーダーシップフォーラム SELF の理事、アトツギファーストのメンターとしても活動中。





なぜ丸干し屋を継いだのか

阿久根は鹿児島でも西の端、東シナ海に面するイワシの産地です。近海で穫れるウルメイワシは脂がのりにくいのが特徴で、カリカリに乾燥させるような丸干しに向いているんです。

下園薩男商店は創業以来イワシの丸干しの製造販売を主にして、大手スーパーや量販店に卸してきました。祖父は「丸干しが世界で一番偉い職業だ」と本気で思っていたような人でしたが、父は事業に将来性を感じていなかったで、跡を継げと言われたことはありません。

自分も継ぐつもりはなくて、大学卒業後は東京の IT 企業に勤めました。学生時代は金持ちになって早期リタイアしたいなんて考えていましたが、いくらお金があっても、やりたいことがなければ人生つまらないんじゃないかと思うようになったんです。大変だったとしても自分にしかできないことをするのが一番面白そうだなと。それが自分にとっては家業だったんですね。

その後、水産加工の会社で 5 年間修行して 2010 年に帰ってきました。

生まれた時から近所の人には「薩男さんのお孫さん」「丸干し屋の息子さん」と言われて育ち、ここが自分の居場所だという感覚はあったし、祖父に「お前は長男だからゆくゆくは継いでもらいたい」と言われたのも覚えていて。

だから丸干しは単なる仕事というより、自分のアイデンティティのようなもので、未来に残さなきゃいけない使命感みたいなものが根っこにあったんだと思います。

「旅する丸干し」の開発

ただ最初から、将来丸干しは厳しくなっていくだろうと想像できたので、それをどうにかするのが自分の仕事だと考えていました。

戻って初めに携わったのは鯖のみりん干しです。ほかにも鯖の味噌煮など新商品の開発をしてきましたが、なかなかうまくいかなくて。2 年ほどセミナーに通ったり、ブランディングやマーケティングの本を読んだりして勉強しました。

そんな時に県の「鹿児島産業おこし郷中塾」という若手経営者セミナーに誘っていただいたんです。スパイラルのプランナー松田朋春さんが講師で来られていて、丸干しのオイル漬けを洋風にしたいと相談したら最初は「丸干しはやっぱり和風じゃないとダメでしょう」と言われましたが、何とか洋風でいきたいんだって話して。

そこでできたのが「旅する丸干し」です。

今の 30 代、40 代には丸干しという言葉すら知らない人も多い。だからまずは丸干しを知ってもらう必要があると思ったんですね。

はじめに手応えを感じたのは、イオンの販売会です。普段は干物などを持っていても 1 日 3 万円ほどしか売れないところ、この商品が 6 万円も売れて、若い人たちに反応がよかったんです。これはいけるんじゃないかと。

その後も元料理人のスタッフが入り一緒に商品開発を続けて、焼き海老を使ったパスタソース「旅する焼き海老」をつくり、新人の女性を一人採用して他にも多くの商品開発をする流れを育ててきました。

イワシの丸干しを次世代に

丸干しの伝統を超えて。
イワシの食文化を世界へ

下園薩男商店 代表取締役社長／SELF 理事

下園正博

下園薩男商店は 1939 年創業、鹿児島県阿久根市に本社を構える水産加工販売会社。主力商品のイワシの丸干しを全国に展開し、「旅する丸干し」やクラフトコーラなど独自の商品開発にも力を入れている。2017 年には「イワシビル」を開設し、ショップ・カフェ・ホテルを運営。地域資源を最大限に活かし、伝統を守りながら新たな挑戦を続けることで、地域経済の活性化と持続可能な発展に大きく貢献している。

「旅する丸干し」と阿久根の複合施設「イワシビル」

「旅する丸干し」が 切り開いてくれた新しい販路

じつはイオンからも「旅する丸干し」を扱いたいと言われたことがあります。でも1本800円の商品をイオンでは買う人は少ないだろうし、何百店舗分をつくることもできないと思い一度はお断りしたんです。代わりに普通の丸干しを提案して、HACCP(*1)の取得や衛生管理の取り組みを説明したところ興味を持ってくれて、今まで九州や近畿の一部だけだった取引が、全国展開になりました。

面白いのは、興味をもってくれた理由が、丸干し文化の未来を見据えた話ができたこと、だったんです。イオンの本社がある千葉県にも丸干し屋さんはありますが「何匹いくらで出せばいいか」という話に終始して「30年後の丸干しをどうするか」といった話にならないと。これは、自分にIT業界や水産商社での経験があったことと、市場から小売、消費までの流通全体が見えていたからだと思います。

(*1) HACCP(ハサップ)は食品の安全管理のための管理手法、国際的に評価されているシステムで国や地域でHACCPに基づいた認証制度がある。

イワシビルを始めた理由

いつか「旅する丸干し」を売る直営店をつくりたいと思い、旅する丸干しの製造責任者である大藺勇樹とも話していました。

というのも、お店があるのとないのとで、商品に対するイメージの持ち方が違うと思ったんです。たとえばスターバックスのコーヒーはコンビニにあってもスターバックス。マウントレーニアとは違う印象があります。鹿児島の「すすむ屋茶店」などもそうですね。

「旅する丸干し」のイメージに合わせて、海が見える丘の上か何かにレストランを併設して…と勝手に計画していたんです。ところが父が突然、街のメイン通りにある空きビルを「安いから」と勝手に買ってしまっ。もう仕方なく、そこでお店をやることに決めました。

1階をショップとカフェ、2階を見学できる工場にして、3階は迷いましたが、ゲストハウスにしました。「旅する丸干し」の「旅」というコンセプトとゲストハウスの雰囲気がすごく合うなとも思ったんです。人口1万8000人の阿久根市にこうした複合施設をつくれば、メディアも注目してくれるんじゃないかなと。



世界に目が向くようになったきっかけ

SELFの合宿に参加して

阿久根に戻って最初の3年間は、僕は鹿児島ではほとんど交流がなかったんです。でもその後、郷中塾やSELFでの出会いを通じて、人とのつながりがどんどん広がっていききました。

初めてSELFの合宿に参加したのは「ユクサおおすみ」の時です。参加者がペアになって話を聞き合う時間があって、その時の相手がmusuhiの大岩根尚さん。初めて、地球環境の実態を、しっかりしたデータを元に教えてくれました。

それまで自分は環境問題って、誰かが儲けるために利用している話のようで、あまり好きじゃないなと思っていました。でもこのままいくと地球が人間にとってどんな住みづらい環境になっていくことがわかりました。

この時がきっかけで、事業においても世界を意識するようになりました。それまでは「都会のこういう店で売りたい」といった願望くらいはありましたが、日本のものがどうすれば世界に広がるのか、どうすれば自分の商品で世界の人たちがハッピーになれるのかといった視座でものごとを考えるようになったのは、この時からです。

合宿の最後にみんな一言ずつチェックアウトした際、俺はこれから世界のために事業することを決めたとみんなの前で宣言しました。阿久根のため、自分の会社のためだけではなくて、世界中の人が喜んでくれるようなことを考えないとダメだと直感的に思ったんでしょうね。

イワシの丸干しの限界も感じた5年間

実際に魚が獲れなくなっていましたし、海藻が減っている海の状況からも実感がありました。100%環境のせいではないかもしれませんが、世界レベルで考えないとだめだという感覚が実感できたんですね。

イワシの丸干しの売り上げも30年ほどかけてゆっくり下がっていくと想像していたんですが、ここ5年で急激に落ちていて。東京のスーパーにはもう丸干しは置いてなかったりするんですよ。

そのためうちでは菌の検査をしたり、乾燥基準を変えたりして、今まで4週間だった賞味期限を3ヶ月に伸ばすなどさまざまな工夫をしてきました。

でもコロナの頃に、日本全国でイワシがまったく獲れなかった年があって、スーパーの棚からイワシの丸干しがなくなったんです。スーパーの棚って、ある品がなくなったら別の商品ですぐに埋まります。丸干しの代わりにサバの干物が入ると次にまたイワシが獲れても、もう棚ができあがっているんで、よほど売れるものじゃないと元に戻せない。

丸干しを何とかするのが自分の使命だと思ってきましたが、この14年間で考えられることはすべてやり尽くした気がしたんです。これで無理なら、主軸を変えないといけない。

ここ最近で大きく考え方が変わりました。マーケットがどんどん縮小していく分野で勝負するんじゃなくて、もっと広く「イワシ」という分野に特化した企業になろうと決めたんです。

イワシを専門に

イワシに特化すると決めたのは、じつはつい最近、ここひと月ほどのことです。いくら丸干しが厳しいとはいえ、その後をどうするかと考えると、イワシビルのような店舗開発の会社にしていくのか、コンサル業に専念するかなど迷っていたんです。正直、イワシビルだけ残して工場を畳むことも考えました。

でもなかなか腑に落ちなくて。いろんな人に相談にのってもらい話をする中で「イワシに特化する」という方向性が見えてきて。これがしっくりきました。

たとえば同じイワシでも、煮干しは丸干しとは製造工程がまったく違います。いま日本の出汁文化は世界

日本の食文化としてのイワシ

日本の食文化という点でいえば、たとえば、お寿司もいま世界で広がっていますよね。イワシのお寿司、特にバッテラ寿司をやってみるのは面白いんじゃないか。日本のお米と日本産のイワシで作ったバッテラ寿司を冷凍保存して海外で販売する。これをちゃんとブランディングして海外展開している会社はまだありません。

実は、阿久根のウルメイワシは脂がのっていないのが特徴で、それは節や煮干しの加工にも向いています。カツオ節で有名な枕崎も、脂ののらないカツオが取れたからこそ発展したように、脂が少ないことは加工品には重要なんです。

これからはイワシをテーマに、将来性のある分野に投資をして新しい食文化を生み出していけたらと思っています。

一度しっかり売り上げを伸ばす

ただ僕にしかわからない感覚かもしれませんが「丸干し屋」の看板を降ろすにはかなりの葛藤があったんです。「丸干し屋3代目の下園正博」だったので、自分のアイデンティティに関わるというか。今ある人生を一度捨てて、新たに生き直すくらいの覚悟が必要でした。

いま、製造業は二極化しています。オートメーション化してボタン一つで何でもできる大規模生産型の工場か、家族経営で付加価値のある商品を少量生産するか。中途半端な規模がもっとも厳しくて淘汰されてしまう。今から、下園薩男商店で投資をして大規模工場化するかというとなかなか舵を切れなかったんですね。

でも庄内の山中大介さん(*2)の動画を見て考えが変わりました。山中さんは地方でも「100億円企業を目指す」と公言されていて、それくらい規模がないと発言権もないし地域なんて変えられないと。本当にそうだなと思いました。

で評価が高まっていて、和食や「うま味」という概念とともに世界に出していける可能性がある。

阿久根の丸干しは生産量が落ちています。対岸の熊本県牛深は煮干しの産地でそっちは伸びているんですね。ただ、産地としてのブランディングはまだできていないから参入の余地がある。

出汁といえば、節も可能性があります。阿久根にはイワシの煮干しや節を作る会社が今は一軒もないですが、うちは既にHACCPの国際認証を取得しているし、台湾への直接輸出もできる。中国とベトナムの施設登録もされているので、これは強みになる。そう考えていくと「イワシ」の定義で事業展開していくのが、次のステップになるのではと思えたんです。



薄々わかってはいたけど目を背けてきたというか、そこまでいくのが大変だし、売り上げ至上主義になるのも嫌だなというのもある。いきなり大規模投資はできませんが、パートナーとともに量産も限定生産も両方やる。それが新しい食文化を作っていく道なのではないかと思っています。

地域に関しては、実際まちづくりのようなこともやってきました。「まちの灯台阿久根」という会社を地元の企業と一緒に1500万円の資本金でつくって、道の駅の運営をしています。市からの委託事業で、売り上げた利益を町に再投資して、地域おこし協力隊のサポートも行ったり。それはそれで大事です。

でもお店をつくって何千万円か売り上げ上げたとしても、そう簡単に町が変わるもんじゃない。でも100億円の企業がとんとできると、それだけで町の風景が変わったりするんですよ。

(*2) 実業家。株式会社 SHONAI 代表取締役、鶴岡サイエンスパークの開発、ホテル「SUIDEN TERRASSE」、児童施設「KIDS DOME SORAI」などをオープン。有機農業を軸とした事業や人材紹介事業なども展開している。



SELF、鹿児島内のネットワークのおかげで

俯瞰した目線をもてるようになった

日本が疲弊していく中で、食文化で世界に誇れる何かを残したいという気持ちもあります。とくに、イワシという日本の伝統的な食材に関わる者として、自分にしかできないことがあると思うようになりました。

SELFではよく「150年後の未来に何を遺すか」というテーマが話題になります。それを考えるには、普段の事業を考えるより、もう一つ上のレイヤー、俯瞰した目が必要だと思うんです。

自分も帰ってきてすぐの頃は丸干しをどうするか、下園薩男商店をどうするかということでした。考えられていなかったけど、SELFでいろんな人の話を聞いて少しは世の中を俯瞰して見られるようになったと思っています。俯瞰して見るというのは、長い歴史の中でみるという時間軸と、自分のテリトリー以外の分野で起きていることも含めて、考えられるようになるってことです。何千年という歴史でみれば、下園薩男商店があろうがなかろうが些細な問題かもしれない。

もちろん、目の前の事業も大事だけど、理念と事業の両方から見て納得できる内容になっていないと生き残れない時代になってきている気がします。なんて言うんだろう、もっと世界的に見て考えないと、小さなエリアで成功しようがしまいが、世の中に与えるインパクトは小さいし、何も変えられないってことです。

「鹿児島中が繋がっている」感覚に

薩摩会議には鹿児島市だけでなく県内の各エリアを拠点とする人たちがバランスよく参加しています。彼らと一緒に飲むだけのこともあるし、課題解決に向けて話し合うような場もある。それを繰り返すうちに仲間意識が強くなって「鹿児島中が繋がっている」ような感覚になっていくんです。

SELFでできた関係性ってビジネス抜きな感じがするんですよね。なんというか、根っこの考え方がつながっていて、信頼し合っているような。そこまで関係性ができているのはSELFしかないと思う。

関わる人が多くなるほど自分に還元される感覚はもともとありました。

郷中塾やSELFを通じて知り合った人たちに相談にのってもらったり、「この人とこの人を会わせると面白いかもしれない」と自分から声をかけることもあります。

みなチャレンジしている人たちだから、自分が新しいことを始める際にも相談しやすいし、無意識に後押しされている面が大いにあると思います。

世界で日本の「食」がもつアドバンテージ

たとえば丸干しって魚の命全てをいただくことなので、日本の「いただきます」の精神に合致する食べ物です。商品を売るだけでなく、「魚の命全てを感謝していただく」という考え方も合わせて世界に発信できたらもっといいなと。そんな発想ができるようになりました。

日本食の可能性に気付いたのも、山中さんやチキズカン(*3)の坂本大典さんとの出会いが大きくて、それも薩摩会議からの流れです。

山中さんと直接お話した時、「これから日本が世界に進出するなら『食』だと思う」と話されていて。実際、山中さんもお米をバック加工したりして海外輸出するのを目指されています。そうすることで利益も上がるし、日本の価値も高められる。「同じことを魚でもできないか」と問われたんです。

ただ、魚の場合は普通、加工すればするほど値段が下がっていくんですよ。鮮度のいい刺身が一番高くて、冷凍やフライ用の加工品になるにつれて安くなっていく。でもあらためて考えてみると「出汁」は違う。出汁は加工度を高めれば高めるほど、価値が上がっていきます。そのほかにも世界で戦える商品はあるなと。

自分が世界で戦える土俵に立っているんだと気付きました。

(*3) 地方企業と専門性の高いプロ人材をつなぐ複業（副業）マッチングプラットフォーム。

Shimozono Masahiro

下園正博

株式会社下園薩男商店代表取締役社長／SELF理事

創業昭和14年、イワシ丸干しの製造が主な水産加工会社の三代目。東京でIT会社、水産商社で勤務後、2010年に帰郷。干物の消費量が減る中、イワシの丸干ししか作っていなかった実家で2013年に丸干しのオイル漬け「旅する丸干し」を販売開始し天皇杯を受賞。2015年HACCP取得、2017年に初の直売店となるイワシビルを人口2万人の地元阿久根市にOPEN。2019年に海外輸出対応型の新工場を建設し、2020年に海外へ自社で直接輸出を開始。2022年に枕崎市に山猫瓶詰研究所をOPEN。企業理念「今あるコトに一手間加え、それを誇り楽しみ人生を豊かにする」をかかげ、自分達、地域の特徴を活かし世界に発信していくために取り組む。







子どもを枠に閉じ込めない保育

子どもの育つ力を信じて。
学校を突破口にした教育と
地域のリデザインを

株式会社そらのまち、株式会社無垢の代表取締役。私立新留小学校設立準備財団代表理事。韓国や中国などで日本語教師としてカリキュラムマネジメントや教科書執筆に携わった後、霧島市に「ひより保育園」、鹿児島市に「そらのまちほいくえん」を設立。またレストラン併設型の物産館「日当山無垢食堂」を運営。

私立新留小学校設立準備財団代表理事／SELF代表理事

古川理沙

食を通して学ぶ、
生きる力を

何をするか？を
子どもが決める

一般的な保育園とうちの違うのは、いつ何をするという意味でのカリキュラムがあらかじめ決められていない点かもしれません。一般的な園では、一日にやること、年間のスケジュールまでびしっと決まっていることが多いのですが、うちは、子どもの成長に合わせてこの時期にどんな力が育ってほしいといった「ねらい」をもって、園児たちの興味関心にあわせて比較的柔軟な保育をしていると思います。今ひよりのほうでいうと、子どもは0歳児から5歳児までの70人ちょっとを受け入れています。異年齢で構成されたグループを元に「明日は何をする？」と自分たちでやることを決めるのが一つの特徴。定期的に体育指導の先生が来る日や、味噌をつくる日もありますし、農家さんが大量に果物

私たちが運営する「ひより保育園」と「そらのまち保育園」は、子どもたちが自分らしく、のびのび育つような場所にしたいという思いでスタートした、企業主導型保育事業の保育園です。それぞれ2017年、2018年に開園しました。園でとくに大事にしているのは食育です。地元の食材をおいしく食べることを基本に、子どもたち自身が献立を決めて調理したり、園庭で野菜を育てることにチャレンジしています。米を育てて、収穫した米でもちをついたりすることもありますし、毎月、みんなで味噌づくりも行います。身体感覚を伴う形で食材に関わるのって、人が生きる力を育むのにとっても大切な体験だと思うんです。またそれだけでなく、料理は完成形をイメージして試行錯誤し、振り返る習慣を身につけるのにとってもよい教材です。5歳になると、自分達が立てた目標達成のために、レストランを開いて資金調達をしたりもするんですよ。

をくれたりすると「先着20名でジャムづくりをしましょう、やりたい人！」と募ったり。子どもの自主性を大事にしています。

ひより保育園は霧島の自然豊かな環境にあるため、広い園庭があります。でもおのずと遊び方が決まってしまうような遊具は、ブランコ以外は置いていません。むしろ「怪我しそうなものをたくさん置いてください」と施工の方をお願いしたくらいで。子どもたちが自由に木登りしたりスライダーしたり、自分たちで遊びを開発できるほうがいい。実際多少のケガはありますが、のびのび育っています。一方で、そらのまち保育園は天文館という繁華街にあって、地域の人たちとの日常的な交流を大事にしています。子どもたちが通りかかると、商店街の方々は接客の手を止めてでも話しかけてくれるんです。もう友達、孫みたいなのですよ。卒園式では、天文館のみなさんが泣いて喜んでくれます(笑)。

食材に料理を合わせる
「日当山無垢食堂」

保育園で食育に力を入れてきたこともあり、地元の生産者との関係性がおのずとできていきました。そんな時にご縁があって、霧島市のレストラン併設の物産館の運営を担うことになったんです。

「日当山無垢食堂」と名付けて、保育園と同じように、できるだけ地元の食材をいかした料理を提供することにしました。食材の6〜7割は近隣から直接仕入れています。味噌などはスタッフ自らがつくります。計算したら年間2トンありました。

魚も、魚種を指定するのではなく近海で獲れたものの中から「フライ用の切り身を」などと幅をもって注文しておく、鮭でもアジでも手に入ったいい魚が届きます。値段が安いところから買うのではなく、顔の見える人たちから適正価格で買うことで、二次的、三次的に地域のなかで価値を生むと信じているんです。



保育園を始めるまでの経緯

海外で学んだ「自発的に学ぶ」教育

もともと私は学校を卒業後、韓国に 2 年と中国に 6 年、海外で日本語を教える仕事をしていました。韓国にいた頃に、全米外国語教育協会 (ACTFL) という組織で、より学習者が自発的に学べるような、クラス運営の方法を学びました。

たとえば日本では教えるカリキュラムがあらかじめ決まっていて、授業の開始から終了まで分刻みで計画を立てて、その通りに授業を進められるかを評価されるんですね。

でもその時学んだ方法は、その真逆。教える側ばかりがしゃべるのではなくて、学ぶ側がどれだけたくさん話せるかを考えて授業がデザインされます。テストも、「その人がどこでつまずいて、どうすれば次のステップにいけるか」を見極めるためのテストです。たくさん話してもらって、つまずきながらもうまくいって…というトライアルが何度も起こるようなクラスデザインをしていくと、おのずと各自の力で伸びていくんです。これによって自分のクラスの運営方法が大きく変わりました。

子どもが自発的に育つ保育をしたい

その後帰国して、一度起業を経験してみたいと思い、ネット通販の仕事を始めました。出産祝いの通販サイトを始めてうまく軌道にのった後ですね、保育園の話をいただいたのは。

ある講演に呼ばれた際に「りささんが次にやりたいのは、どんなことですか？」と聞かれて「やるなら保育園かもしれない」といった発言を聞いた方が、後日連絡をくださって会わせたい方がいると。それが霧島の建設会社の経営者で、日本の教育をなんとかしたいと思っていたらっしゃる方でした。

今の日本の“与えられ続ける教育”ではなく、より子どもたちが自発的に育つような保育をしたいと話したところ「一緒にやりましょう。どうですか？」と聞かれて、思わず「私以外の適任はいないです」と言っていました。

その翌年の 2017 年 4 月にはひより保育園を開園しました。

SELF との出会い

鹿児島にこんな面白い人たちがいた

SELF との関わりは、ある日突然、「野崎さんという人」と友人の須部（貴之）さんから呼び出されたのが始まりです。忘れもしない、天文館のカフェで熱く語られて（笑）。当時の私にはあまりよく理解できていなかったんじゃないかと思います。

でも話に出てくる鹿児島の方々のお名前は聞いたことがあって、いつかゆっくり話してみたいと思う人たちばかり。だからそんな場に呼んでいただけるのであれば、ぜひ関わりたいと、お断りはせず今に至ります（笑）。

まだ SELF が形を成していない初期の頃、野崎さんが声をかけたメンバーと何度か集まって、話し合いをもったんですね。

どんなことから始めていくか、といった内容でしたが、当時私はそこまで難しいことは考えていなくて。その人たちと集まって話すのが、とにかく楽しかったんです。鹿児島にこんな面白い人たちがいたんだ！という発見でした。

全てはこの合宿から始まった

SELF が SELF としての方向性を見出していく起点になったのは、やっぱり合宿じゃないかと思います。ただ私は極度の人見知りで、はじめ合宿に誘われた時は、できるだけ遅く行ってできるだけ早く帰ろうとしていたほどで（笑）。

でも行ったらやっぱり楽しいんですよ、あのメンバーですから。そこには（野崎）恭平さんの場づくりのうまさもあると思います。

初回の合宿で、みなさんに保育園の話をする機会をいただいたんです。久保雄太さんとヘアになって話した際には「いつか小学校をつくりたい」という話もしました。

それまで自分で手探りで進めてきたことを改めて言葉にしたのは、これが初めてだったのかもしれませんが。きちんと向き合って聞いてくださる人たちがいて、面白い！とか応援したいと言ってくれたことがすごく嬉しかったんですね。

この 3 日間で、何も包み隠さずに話せる信頼できる仲間と関係性ができたように感じました。10 年後、100 年後に振り返ったとき、「あれもこれもこの合宿から始まったよね」と言えるような起点になる場だったと思います。





2027年、新留小学校設立へ。教育のリデザインをめざして

身体感覚を取り戻す学び

小学校をつくりたいという話は、保育園の設立時から考えていたことでした。今、鹿児島県始良市の廃校を活用して、新たな小学校づくりを2027年4月の開校を目指して進めています。

それもフリースクールではなく、一条校(*1)の私立小学校として。旧新留小学校の校舎を生かし、元々の名前である「新留小学校」を引き継ぎます。

この学校を起点に、日本の教育が変わるといいなと結構本気で思っているんです。

まずは教育自体をちゃんとリデザインしたい。

今の教育現場には課題が多いと感じています。小学1年生でも解けるはずの引き算の問題が、小学3年生でも3割しか正解できないという話があって。その原因は、数字や記号だけを見て答えてしまい、そこに身体感覚が伴っていないことにあります。

たとえば広島県教育委員会が実施した「たつじんテスト」(*2)によると、「子供が14人一列に並んでいて、Aさんの前に7人います。Aさんの後ろに何人いますか」

という問題で多い誤答例が「 $14-7=7$ 」で7人。ほかに多いのが「 $14\times 7=98$ 」で98人。つまり数字しか見ていないんですね。

子どもたちは中学受験に受かるためとか、テストで点数を取るためだけに、反射的に答えを出すトレーニングばかりさせられているので、そうした結果になる。今の教育のしくみができたのは戦後です。まだ当時の子どもたちは野山を駆け回り、地域や大家族の中で身体感覚や社会性を育んでいました。その土台の上に学びがあったからよかったんです。

でも今の子どもたちは、家の中でも孤立しがちで、会話や身体的な体験が圧倒的に不足しています。だから小学校までの間に、身体感覚と、言葉や数字などの「記号」を行き来するような体験をいかにたくさんできるかが重要だと思うんです。

(*1)一条校とは、学校教育法第1条に定められた学校のこと。幼稚園、小学校、中学校、義務教育学校、高等学校、中等教育学校、特別支援学校、大学、高等専門学校を含む。

(*2)認知科学の専門家が監修した、児童生徒の学びの「つまずき」を明らかにし、指導に役立てることを目的として開発されたツール。従来の学力調査では見えにくい児童のつまずきを把握し、適切な支援につなげるためのもの。



「会話の量と質」を上げる授業へ

そしてもう一つ、教える側の問題があります。学問を極めることと、使える知識が身につくように教えることは、似ているようで実は全く違うスキルです。ところが教員養成課程や職員研修では、どのような条件が揃った時に主体的な学びが成立するのかという視点はあまり深く捉えられていません。

授業では先生が一方的に話して、理解度の高い子や低い子に当てて答えさせる。その構造では子どもたち

が主体的に学ぶ流れが生まれません。子どもたちが成長する場をつくるには、先生の発話量を減らして、クラス全体でクモの巣状に会話が起こるような授業のデザインが必要です。そうすることで子どもたちは失敗したり、互いに補い合ったりしながら成長していきます。

「会話の数」を一つの指標に、新しい授業のあり方を考えたいと、今考えています。会話の「数」の次は「質」です。なぜ自分がわからないのか、どう考えたのかを子どもがしっかり言葉にできるようになれば、学びの質も上がります。

学びのプロセス自体が変わる。それが新留小学校で挑戦したい教育変革の本丸の部分です。



地域とともに、持続可能な世界を

学校を突破口にして地域の循環を

新留小学校の設立準備を進めるなかで、新たに見えてきた方針が「学校を突破口に地域をリデザインする」というものです。

たとえば学校周辺の森を守らなければ、その先の川も海も守れません。同じように田畑を守るには、伝統工芸を守るには…と考えていくと、かつて小さな半径内で成り立ってきた暮らしを部分的にでも取り戻せれば、地域が変わる可能性を秘めている。学校はその起点、突破口になりえるという話です。

今まで保育園を運営してきて、実際に周囲が変わるのを見てきました。

ひより保育園では決まった農家さんから野菜を買う

仲間がいたから挑戦できた規模感

でも今回、小学校の設立に向けて動き出してみると、7億円を集めるのは思った以上に大きなチャレンジだなと実感しています。おそらくSELFを通しての出会いがなかったら「集めきれんかもしれない」という感覚さえもなかったかもしれません。

小学校が保育園と大きく違うのは、借入れでは駄目だということです。今回、校舎を4000万円で買いました

小さな半径内で成り立つ暮らし

気候や地球環境など世界が大きく変わろうとしている中で、私たちが唯一できるのは小さな半径の中で成り立つ暮らしを取り戻すことではないかと思っています。

これ以上CO₂は出せない状況なのに、いまだ地球の裏側から物を運んで保存して加工して…を続けているのはやっぱり何か違う。何より小さな範囲で循環させれば、おいしいものが食べられるし、気持が豊かになると思うんですよね。

今の閉塞感の根っこには、多くの人が「働いて給料をもらって物を買う」という消費だけで生きているところに原因がある気がします。少しでも自分の手で自然から価値を生み出せる術や選択肢をもてたら、世界の見え方が変わるんじゃないか。子どものうちから、そうした技術や暮らし方を知っていると、心から「これでいいんだ」と納得した人生を歩むことができる気がします。

貨幣を介して消費するだけの生活では、足元が揺らいでしまう。本来私たちはそういう生き物ではないはずなので。

学校に関しても同じで。今の教育システムは、経済効率を重視しすぎて、中央集権的になりすぎているのだと思います。教員の精神疾患も、児童の不登校も増えて、子どもたちの本当の意味での学力も、生きていく力が弱まっている。

自分の力で生きる術や、選択肢をもつことができる子どもが増えれば、生きる力や喜びのようなものを取り戻すことができるんじゃないかと信じています。

ので、農家の側でも安心して「もう一人雇おう」「息子を呼び戻そう」といった流れが生まれます。そんな小さくても、地域にとって大事なことが積み重なって、豊かなローカルが続いていくんだと思います。

そらのまち保育園でも、毎日60組の親子が商店街を歩き来することで、開園2年でシャッターが降りていた商店街の空き店舗がほぼ埋まり、街に活気が戻りました。そんな風に、保育園や小学校は、地域を変えていくちからをもっています。

今進めている新留小学校でも70～90人の生徒を迎える予定なので、仮に70～90組の家族がこの地域に関わってくれれば、いろんなことが考えられます。みんなで給食用の米を育てたり、養蜂するためにカラシ菜を植えて粒マスタードにしてみようとか。そうすることで耕作放棄地が減ったり、80～90代の年配者から受け継ぐことができる知恵や技術があるかもしれない。学校がその拠り所になるとしたら、すごく価値のあることだと思うんです。

が、以前の自分だったら、銀行にこれまでの事業を評価してもらって4000万円を借りて、その範囲で運営することしか考えられなかったのではないかと思います。当時の自分を取り巻くコミュニティや経営感覚では、7億円の規模では考えられなかったのではないかと。

今は新留小学校ができたならこんな変革につなげていきたいという、先ほどお話したような思いを抱いていますが、それはまちがいなくSELFを通して知り合った仲間や応援があつてのことです。そういう意味で、SELFを通して、自分の視野も大きく広がってきたのだなと改めて思いますね。

古川理沙

Furukawa Risa

私立新留小学校設立準備財団 共同代表／SELF代表理事

鹿児島県出身。専門は第二言語習得。韓国、中国、日本の大学や高専、民間学校等で教員としてだけでなく、カリキュラムマネジメントや教科書執筆等を行う。ひより保育園、そらのまちほいくえん、日当山垢食堂他代表。EAT LOCAL KAGOSHIMA 発起人。地元の生産者との連携を深め、広義の食育を実現すべく奮闘中。現在は鹿児島県始良（あいら）市にある小さな廃校を舞台に新たな小学校づくりと、そこを起点とした豊かな地域のあり方のモデル作りを進めている。一人ひとりが自発的に考えて動ける（学ぶ）組織づくりが得意。どんなに忙しくても食事と睡眠の時間は削らない。2020年グッドデザイン賞金賞、グルマン世界料理本大賞 child部門世界グランプリ受賞

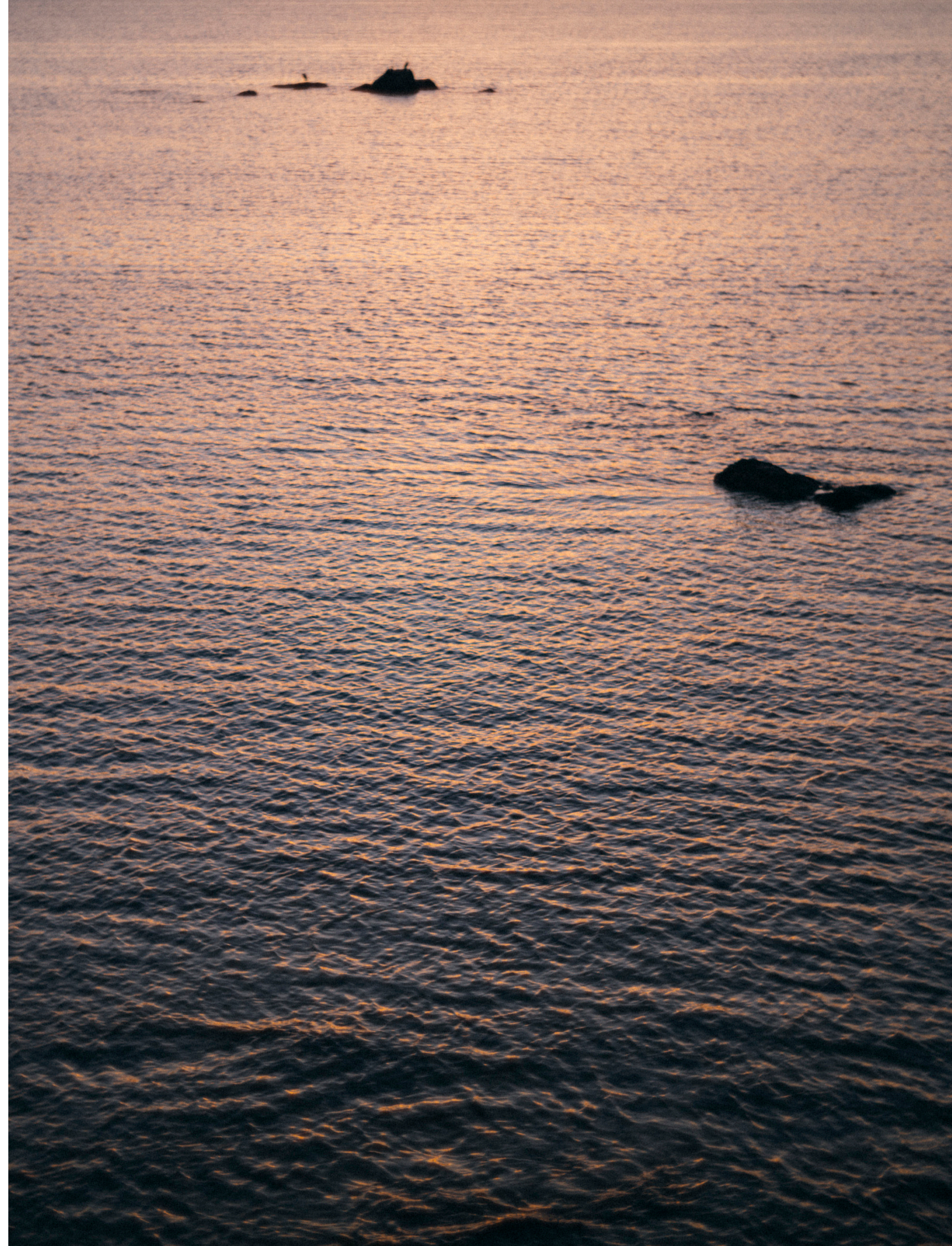




変容につながるキーワード

変容のインタビューから生まれてきた言葉から

- # 自己を見つめ直す # ひらかれた個人
- # 自己の境界を越えたところにつながり合う
- # 他者とのつながり # 小さな自己から大きな自己へ
- # 自分自身とのつながり直し # ビジョンの拡張
- # 自発的に学ぶ # 何度ものトライと失敗 # のびのび自由に
- # 身体感覚の取り戻し # 柔軟なカリキュラム # 問いとの出会い
- # 危機の共有 # 対話 # 会いに行く # 話す # 楽しい
- # 聞いてくれる場 # 伴走者の存在 # ミッションやビジョン
- # 理念の策定 # 俯瞰する目 # 世界をみる視野 # 視座の変化
- # 一つ上の視座 # 時代を超えた視野 # 文化の再定義
- # 日本文化の精神 # 伝統を土台に未来を # 使命感
- # アイデンティティを越える挑戦 # 学びの場
- # 何かが起こりそうな場の雰囲気 # 企業がつくる町のコモンズ
- # デザインのいい新しい機能の建物 # モメンタム
- # 気運の醸成 # 新しい求心力 # 環境と経済の両立
- # 理念と事業の両立 # 地域へのコミット
- # 地域とのつながり # 地域とともに
- # 周囲の変化 # 地域を変えていくちから
- # 鹿児島内のネットワーク # パートナーとともに
- # 信頼できる仲間 # フラットな関係性 # 応援
- # 共有できるビジョンをみんなでつくる
- # 企業や地域のリーダーの集合 # エコシステム
- # 中と外の化学反応 # 全国から人が集う
- # グロースではなくスプレッド # 企業と地域の新しい関係性
- # 地域に根ざす # 地域企業は欠かせない
- # 世界に通用する文化に # グローバルとローカルと
- # 自然から価値を生む暮らし # 小さな半径で生きていく
- # 自分の手で生きる術





わたしと社会の未来を探求する 16 の問い

Q1. あなたの暮らしと仕事の中で、死につつある、または終わりつつあるのは何で、生まれたがっているのは何ですか？

Q2. あなたの生きるエネルギーの最も大きな源は何ですか？あなたが愛してやまないことは何ですか？

Q3. 今の仕事や、個人としての生活において、あなたから最も怒りが湧いてくることは何ですか？

Q4. 仕事上の旅と個人としての人生の旅の、あなたは今、どんなところにいますか？

Q5. 今の自分の状況を、旅を始めたころの若い自分の視点から眺めてみてください。その若者は、あなたに何と言うでしょうか？

Q6. 人生の最後の瞬間、旅立ちのときまで早送りできると想像してください。そのとき、何を見たいと思うでしょうか。あなたの後を生きる人たちに、何によって覚えていてもらいたいですか？

Q7. その未来の視点から、あなたの未来の大きな自己(Self)は、今の小さな自己(self)にどんなアドバイスをするでしょうか？

Q8. 今あなたの人生にある、3つの重要なチャレンジは何ですか？

わたしと社会の未来を探求する 16 の問い

Q9. あなたが鹿児島に関わっていて、現在感じている変化の兆しは何ですか？

Q10. あなたがこれまで鹿児島に関わってきた中で、
最高の体験があるとしたらどのようなものでしょうか？

Q11. その最高の体験から、どのような鹿児島の強みが見えてくるのでしょうか？

Q12. あなたが、鹿児島が日本や世界に誇る資産だと思うものは何でしょうか？

Q13. あなたは鹿児島にどのようなポテンシャルが隠されていると思いますか？
また、そのポテンシャルを発揮することを阻害しているものがあるとしたら何でしょうか？

Q14. そのポテンシャルが最大限に解放された未来を想像してください。
そこではどんな鹿児島が実現されていますか？

Q15. あなたや仲間のどのような取り組みにより、その未来は実現されましたか？
どのような壁があり、どのようにその壁を乗り越えて、その取り組みは成功しましたか？

Q16. あなたは鹿児島から 150 年後の未来に何を遺したいですか？

Impact Report

musuhi – SELF

発行	musuhi・SELF
制作	musuhi・SELF
編集	久保雄太〔TSUZUKU〕
執筆	野崎恭平・古川理沙・石川世太 甲斐かおり（変容インタビュー）
写真	小野慶輔
絵	前田陽子
デザイン	久保雄太〔TSUZUKU〕

2025 年 2 月 12 日発行