

株式会社気仙沼ニットイング代表取締役社長

# 御手洗瑞子

Tamako Mitarai

東日本大震災の翌年、傷跡が残る地でカーディガンやセーターを手編みする会社を立ち上げた、「気仙沼ニットイング」の御手洗瑞子さん。地元  
の女性たちを編み手に採用し、何年も何代にもわたって愛されるようなニ  
ットを世界中に届けたいと奮闘中だ。子供時代の国際体験から、糸井重里  
さんに社長就任を持ちかけられたエピソード、経営上の工夫やこれから気  
仙沼で目指すことまで、幅広くお話をうかがった。

# 気仙沼の編み物会社で紡ぐ 信頼と復興の力

## 国際キャンプで考えた「人を思いやれる範囲」

—— 御手洗さんは東大を卒業後、マッキンゼーのコンサルタントを経てブータン王国の首相フェロー、そして気仙沼ニッティングの代表へと、多くの読者にとって想像もできない転身をされてきました。

**御手洗** みなさんからは突拍子もない転身に見えるかもしれませんが、私としては一貫した価値観で歩いてきたつもりで、「ここまでではわれながらまっすぐ来たな」というぐらいの気持ちなんです。幼なじみからは「ミツタはそのまま大きくなったよね」と言われます。私が当てずっぽうに歩いてきたのではなく、小学校や中学校の頃によく話していたことを本当にしていくと思っ

てくれているのでしょうか。ブータンと気仙沼の仕事にしても、一見全然違うけれども、私にとっでは限りなく同じ仕事です。「役に立ちたいな」と思うところへ出向き、その地域が自立できるように産業を育てる仕事、という点では同じだと考えています。

—— 学校時代に、現在につながる経験があったのでしょうか。  
**御手洗** 私は幼稚園から高校まで、カトリック系の女子一貫校に通いました。幼・小・中・高校が一つの敷地にあり、高校卒業まで受験もありません。そんな一貫校だけで過ごす狭い世界しか知ることができない……と両親は心配したのでしょうか、私にいろんな経験をさせてくれ

ました。例えば、小学五年の夏休みに、ポルトガルで世界の十数カ国の子供たちと過ごす一カ月のサマーキャンプへ参加したことがあります。C I S V（チルドレンズ・インターナショナル・サマー・ビレッジ）という国際的なボランティア団体が主催するキャンプです。

いろいろな国の子がいましたが、国籍や宗教、文化は違って、も仲良くなれるんですね。世界が小さくなる感じというか、地球の反対側に住んでいる子ともふつうに友達になれるんだと思えました。帰国して普段の生活に戻ってからも、例えば「スペインで大規模な山火事が発生し、多数の犠牲者が出た」というニュースを見たりすると、「えっ、イザベラは大丈夫かな」とか、子供ながらに心配するようになって

たのです。この想像力は応用が利くもので、また友達がいなくてよく知らない国のことが取り上げられた場合も、そこに暮らす人の気持ちを考えてみたり、少し痛みを感じたりするようになりました。

一方、一五歳の時に参加した中学生対象のサマーキャンプでは、全然違う体験をしました。開催地はドイツで、いいキャンプになるかと思ったら、すごく荒れたんですね。

一五歳ともなると、みんな自分の意見をはっきり言うようになるし、不良みたいな子もいる。夜、アルコールを飲んだり、脱走して警察に捕まったりする子もいます。それでもキャンプは参加者の自主運営で、その荒れている状況で私は議長役に選ばれてしまったんです。

—— 議長として、まずどのような話をしたのですか。

**御手洗** 自分たちで決めたルールはちゃんと守って、いいキャンプにしていこうと。それに対して、コロンビアの男の子が反論したんです。

「ルールを守ればいいキャンペーンになるなんて日本人的な価値観だよ。親も先生もいない場所に同世代が集まる機会はめったにないんだから、できる限りリラックサすればいいし、普段できないこともできればいいと僕は思う。寝坊したければすればいい。お酒だって飲みたくなったら、別にいいじゃない」

この言葉は今でも思い出します。初めて「価値観の違い」を意識したからです。私が「正しい」と思って発言したことは、自分の価値観でしかなかった。それを押し付けたら、嫌な思いをする人もいるでしょう。世界にはそれぞれ違う価値観の人が暮らしている。その想像力がすごく大事だと思っただけです。

それから一年後、高校一年生の時に「9・11」が起こりましたが、これは自分の経験の縮図ではないかと感じました。燃え上がる高層ビルを前にアメリカ人たちが泣き叫んでいる。ところがテレビ画面がアラブの国に切り替わると、大喜びする子供たちの姿が映った。「正義」の価

値観がこれほどまでに異なるエリアがあるのかと……。

モノやお金の流れがグローバルになり、自分の日常の行動が影響を与える範囲はすごく広がったと思います。スーパーマーケットで買い物をするだけでも、世界各国の原産地や加工地で暮らす人たちとつながることになる。かつての村社会のように、生産から消費までがコミュニティで完結していた頃だったら、自分の行動が影響を与える範囲を、ほぼ見渡すことができたでしょう。でも今は、それがグローバルになっている。一方で「相手を思いやれる範囲」は、

そんなに広がっていないと思うんです。家族とか友達とか、限られた範囲です。

この「自分の行動が影響を与える範囲」と「相手を思いやれる範囲」の差が、いろんな問題を生むのだなと感じています。その二つの範囲が一致していれば、無茶はせずに、バランスを取ろうと思うんです。人が自分の幸せを考えながら生きていても、知らない誰かを、地球の反対側の誰かを不幸にしないように世の中は回らないものか……そんなことをずっと私は思っていました。

## 東北復興のために「一つでも生もう」

—— 気仙沼ニッティングは世界中の人をお客様にして、編むこと

の「うれしさ」を伝えていきたい、と「著書」にありました。思いやりを世の中に循環させる取り組みをここでやってみたい、という思いがあったのですか。

御手洗 気仙沼を拠点に、地域の人たちが編んだ手編みのニットを各地に届けるという仕事は、

そういう発想の延長にあります。ただ、私は自分がやってみたくかどうかで進路を選択していません。

振り返ると、私がブータン政府で観光産業育成の仕事をしてきた最中に東日本大震災が起きました。当時は、ブータンのためには何が良いかと考えながら日々働いていたのですが、震災

以降、「今は日本人として日本のために働くべきではないか」という考えが頭から離れなくなっ……。私は社会人一年目の時に東北で仕事をすることがあり、津波の被害を伝える映像の中には知っている街も出てきたんです。それで、ブータン政府との契約期間を終えた後、延長しないことに決め、二〇一一年の秋、日本に帰国しました。

最初は、東北のとある自治体でコンサルタントとして産業復興に関する仕事をしました。産業復興戦略の一部分を作り、自治体の方々の実行フェーズに移って自分の仕事が一段落した時、さて次に何をやるのかと。まだ震災から一年もたっていないその頃、これから中長期的に重要になるのは産業復興だろうと思いました。インフラの復興は、ある程度行政主導のトップダウンで進められます。でも、産業復興はトップダウンでは難しい。産業は、ある種の生態系みたいなもので、会社同士が取引し、人がそこで暮らし、まわっていくものだと思います。自生



みたらい・たまこ●1985年東京生まれ。田園調布雙葉学園に学び、同学園の中学・高校から東京大学経済学部卒業。コンサルティング会社マッキンゼー・アンド・カンパニーを経て、2010年9月から1年間、ブータン政府に初代首相フェローとして勤め、主に観光産業育成に従事。帰国後、東北地方の自治体で産業復興戦略の立案にコンサルタントとして関わる。12年6月、「ほぼ日刊イトイ新聞（ほぼ日）」を主宰する糸井重里さんとともに、「気仙沼ニットイング」のプロジェクトを起ち上げ、高品質の手編みカーディガンやセーターを届ける事業を開始する。13年6月に同プロジェクトを法人化し、「株式会社気仙沼ニットイング」の代表取締役社長に就任。オーダーメイドのカーディガン「MMO1」やプレタポルテのセーター「エチュード」のほか、16年にはニューヨークのブランドとコラボレーションした作品も発表している。著書に『ブータン、これでいいのだ』『気仙沼ニットイング物語——いいものを編む会社』（ともに新潮社）がある。

的に絡みながら成長していくものではないでしょうか。絵空事ばかり描いてもしようがない。具体的に「一つでも生もう」と思いました。ネットワークとか機動力のある人なら、部下を送ったりできますが、私は自分しか資本がない。じゃあ、自分でやろうと。

——糸井重里さんから声をかけもらったのは、その頃ですか。

御手洗 そうです。「気仙沼で編み物の会社をやりたいんだけど、たまちゃん、社長やらない？」って。ずいぶん突飛な発想というか、コピー的だと思いましたが、気仙沼で編み物の会社……どこか絵本の世界のように楽しそうだけれども、できるのかなと。実際に社長をやるのは私ですから、そこはよく考えました。

落ちていて考えてみると、編み物は「起業の種」としてありかもしれない、と思えました。小さく生んで大きく育てることができるタイプの事業ですし、糸と編み針さえあれば、どこでも始めることができる。あとでわかったことですが、漁師町の気仙沼には「編む文化」が残っていて、海に出る漁師のセーターなど、編み物の経験がある人も多かったです。

——それまでの御手洗さんの経験を踏まえて、糸井さんは「この人にやってもらいたい」と思ったのでしょうかね。  
御手洗 私は経営コンサルタント

トでしたが、経営の経験はなかったんです……。ただ、糸井さんは私がブータン政府で働いていた時に現地まで来てくださったことがあって、私の仕事ぶりもご覧になっていました。知らない土地に行って一人で何かをやるという経験はしているから、この子なら震災後の気仙沼でも大丈夫だろうと思ってもらったのでしよう。

## 「働く場所がない」と諦めていた地域の女性たち

——二〇一三年六月に法人化した「株式会社気仙沼ニットイング」となり、初年度の決算で黒字となりました。編み手の貢献も大きいと思いますが、どのように仕事をしていますか。

御手洗 希望者が無料でトレーニングに参加できるようにして、商品を編めるようになった人は「個人事業主の編み手さん」になっただけです。そして仕事をずっとお願いしていく業務発注の形ですね。編み代はお願いする仕事の量と難易度によって

今、スタートから五年たって、ここで働いている人も六〇人まで増えましたけど、私が来た時には本当に一人でした。編み手さんを探すところからはじめて、編んで売って、どうにか利益が残るようにしてスタッフを採用して……と、一人でやってきました。経営うんぬんじゃなく、自分で考えて動くことが「気仙沼の編み物会社」では大事だったんです。

変わりますが、出来高制で、編み手さんが自宅で作業できることが大事なんです。

——全国の有効求人倍率は一倍を超え、気仙沼では製造業の倍率が四倍を超えていると聞きますが、気仙沼ニットイングには、編み手がなぜそんなに集まるのですか。  
御手洗 有効求人倍率については、いろいろと統計の取り方に課題があると思っています。働く意思はあるものの、ハローワークに行かない人たちは、有効求



人倍率に反映されません。しかし、こうした「非労働力人口」の数は一五歳以上人口全体の約四割も占めているんです。

気仙沼ニットイングで編み手になってくれた人たちのほぼ全員が、もともと「非労働力人口」に含まれていたと思います。気仙沼のような小さな街では仕事の種類も限られていて、ハローワークの求人案件と言っても生産加工会社や飲食店、小売業など、職場に出勤しなければいけない仕事が大半です。このため、育児や介護、家業の手伝いなどの事情があり、家を離れられないという人は、働く場所を見つ

けるのが難しい。でも、地方では子育てや介護を自分でやる人が多いので、こうした家庭事情のある女性はとても多いです。私は気仙沼で地べたを歩くように編み手さんを探すうちに、「編み手の仕事はやりたいけれど、会社には毎日行けないです。それでも大丈夫ですか」とよく聞かれました。ですから、それでも働けるように、編み手の仕事は「出来高制で、家で自分のペースでできる」ように設計したんです。もう一つ、主婦の人たちは、家では一番偉かったりしますよね(笑)。そうすると、ある程度の年齢になってから、急に組織に入り、上司ができるというのは心理的抵抗も大きいかもしれない。働き方にも工夫が必要だと思います。

——会社の経営者の御手洗さんと個人事業主の編み手さんは上司と部下ではないですが、どのような関係で仕事をしていますか。  
御手洗 楽しくやっていますけれど、肝心なところは結構バリッとしています。編み手さんたちは毎週一回、事務所に集まり、みんな練習をしますが、その時

は体育会の部活——女子の強豪校みたいな緊張感です。気仙沼ニットイングでは高価格のニットを扱っているので、デザインも毛糸も編む技術も、どこにも妥協ができません。私は検品する役割ですが、真剣勝負です。何日もかけて編み上げたものでも、間違いがあったり、サイズがずれていたら、「残念！」とほめてもらうこともあります。

ですが編み物は、プロの人ほど間違えていたら潔くほどきます。それと、編み物は個人プレーです。決まったデザインを、決まった編み方で仕上げるので、うまくできるかどうかは自分との戦い。人の手柄を横取りしたり、邪魔をしたりする余地もない。その点もスポーツ的で、さっぱりしています。編み手さんたちは、いいものが編めるように、試行錯誤しながら上達していきます。

編み手さんを含めて、六〇人の働き手を抱える会社は気仙沼では大きいほうです。でも、まだ会社が始まったばかりの時期なので、「信頼を築く」ことが一番大事だと思っています。お客

様の信頼がまず一番、それから働いてくれる方々、取引先や地域の方々からも「気仙沼ニットイングは大丈夫」と思ってもらえることが大事だなと。

——信頼を築くこととチャレンジをすることは両立できますか。  
御手洗 はい、できます。そこを二律背反に考えたことはないです。信頼が土台になって飛べる、そういうことがいっぱいあると思うんです。逆に信頼を築くことと相反するのは、短期の利益を追うこと。「気仙沼ニットイングは知名度が上がってきたのに、作るニットの数が追いついてないから、どこから商品を仕入れてロゴを付けて売ってみたら」とアドバイスされたこともあります。でもそれは、築いた信用を切り崩すような手法ですよ。それでは、長く続かないと思います。売り上げの規模よりも、いつも少し大きいぐらいの信頼を築いていきたいですね。それが、今後の一番の資本になるだろうと思っています。  
——本日は、ありがとうございました。