

小嶋千鶴子を偲ぶ



小嶋千鶴子 | 略年表 1916-2022

戦中戦後の 岡田屋を 守り抜く



人材の 英知と活力を 結集する



1916年3月3日	0歳	三重県四日市に生誕
1933年	17歳	四日市高等女学校卒業 (女学校時代は陸上の短距離選手)
1939年	23歳	株式会社岡田屋呉服店 代表取締役就任 料理や生け花を習っていた先生の弟 画家の小嶋三郎一と婚約も 事業を優先し結婚を延期
1945年	29歳	終戦
1946年	30歳	岡田屋復興開店 岡田屋の代表取締役を退任し、岡田卓也に継ぐ この頃岡田屋を離れ、住まいを大阪東住吉に移し 書店「大地」を開く
1954年	38歳	株式会社岡田屋呉服店 監査役就任
1959年	43歳	株式会社岡田屋 取締役就任 小売業として初の登用試験制度を導入
1961年	45歳	新進気鋭の経済学者らと 1ヶ月間のアメリカ小売業視察旅行へ行く
1963年	47歳	岡田屋、大学卒の定期採用を開始
1964年	48歳	国内初、小売業初の企業内大学 OMC（オカダヤ・マネジメント・カレッジ）を創設
1968年	52歳	新会社設立前に3社統一の登用試験を実施 人事5原則を制定
1969年	53歳	本部機構会社ジャスコ設立、取締役就任 ジャスコ厚生年金基金設立、グループ社員全員が加入 ジャスコ大学開校 3社合併を前に、チェックカーコンクールと 販売コンクールを開催 3社統一社内報「ジャスコピープル」を創刊 社内規則「私たちのつとめ」を制定



退任～ 後世に継ぐ



文化・芸術に 思いをのせて

1970年	54歳	ジャスコ株式会社 取締役就任 専門職育成制度開始 コントローラー、エデュケーターなどの育成に着手
1971年	55歳	総合労働研究所主催の新しい労働時間制度研究ツアーニーに参加。ドイツでケメラー女史に会い フレックスタイムの考え方を学ぶ
1972年	56歳	ジャスコ株式会社 常務取締役就任
1973年	57歳	職位と資格を分離する「新資格制度」を制定
1974年	58歳	ジャスコ販売士制度導入
1976年	60歳	60歳の定年制を自ら実行、役員を降り一線から身を引く ジャスコ大学大学院を創設
1977年	61歳	ジャスコ株式会社 監査役就任
1981年	65歳	ジャスコ株式会社 監査役退任、相談役就任
1987年	71歳	（公社）四日市法人会女性部会が発足 勉強会「櫻（くぬぎ）の会」スタート
1988年	72歳	ジャスコ株式会社 名誉顧問就任
1989年	73歳	この頃から作陶を始める
1992年	76歳	女性の社会的経済活動を支援する 「フォーラム・四日市」の実行委員に就任
1997年	81歳	夫 小嶋三郎一 逝去 自著「あしあと」発刊
2001年	85歳	目標に定めた陶芸作品3,000個制作を12年かけて達成 自身の陶芸作品を収めた写真集「ゆびあと」を刊行
2003年	87歳	パラミタミュージアムを設立、館長に就任
2005年	89歳	パラミタミュージアムを岡田文化財団へ寄付 同ミュージアム名誉館長に就任
2006年	90歳	「第一回 パラミタ陶芸大賞展」を開催
2007年	91歳	黒田陶苑（東京・渋谷）で個展を開催 売上のすべてを「難民を助ける会」などに寄付
2009年	93歳	自著「あしあとⅡ」発刊
2022年	106歳	永眠



会社を愛し、人間を愛する。小嶋千鶴子「経営のあしあと」

戦中戦後の岡田屋を守り抜く(1916～1958)

父の残してくれたもの

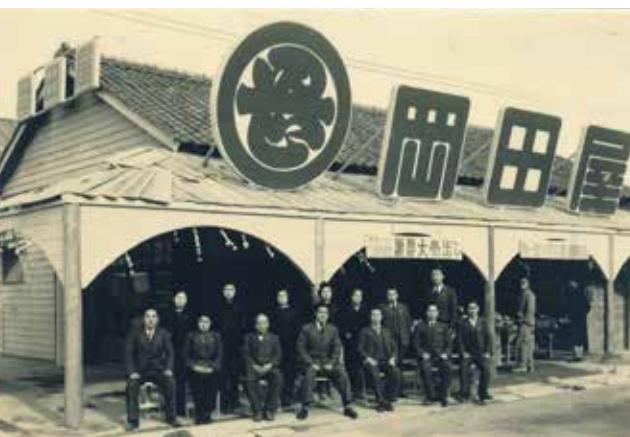
千鶴子姉弟は早くに父母を亡くした。その父が残してくれたのが、家業から企業へ転換を遂げた岡田屋であった。家業的商店経営では主人に何かあった場合、引き継げる人材を見つけることは困難である。残された組織としての株式会社と先進的な帳簿制度が、千鶴子ら子どもたち、従業員とその家族を守った。



岡田屋を株式会社として残した父・岡田惣一郎



父亡き後、母田鶴、姉嘉鶴子も革新的な経営を実践し、千鶴子に託した



復興した岡田屋と従業員
大きな看板は将来店舗が大きくなることを想定して作ったという
前列左から二人目千鶴子、前列中央卓也

第1に正しい情報 第2に果敢な実行

終戦(1945年)の翌年、岡田屋はいち早い復興開店を実現し、大売出しを行う。そこには先人の知恵や経験を歴史に学んだ千鶴子の果敢な行動があった。戦時中、目にした書物に第一次世界大戦後のドイツを襲ったマルクの価値暴落の惨状が記されていた。千鶴子は、終戦直後の新円切り替えを日経新聞のスクープで知ると、手持ちの現金をすべて商品に換え、円の暴落を乗り切った。

人材の英知と活力を結集する(1959～1980)

企業の発展力は人

千鶴子は規模を拡大する岡田屋の事業を助けるために復帰。主に人事を担当し、数々の先進的な施策を実施した。国内小売業で初となる登用試験制度では、「①縁故・情実の排除 ②機会均等 ③現在の幹部はすべて白紙に戻し再評価する ④実力主義 ⑤信賞必罰」を基本的な考え方とした。



人事部長時代の千鶴子



業界初の企業内大学「OMC(オカダヤ・マネジメント・カレッジ)」を創設(1964年)



政策発表会で講話する常務取締役時代の千鶴子

合併は人心の一致と融合

岡田屋、フタギ、シロの3社合併から誕生したジャスコの成長も人事担当であった千鶴子の功績は大きい。共通のモノサシとして人事5原則(公正・人間尊重・変化即応・合理性・能力開発)を制定。「教育は最大の福祉」を掲げた千鶴子の人事制度は、イオンの発展の礎となっている。



相談役に退いてからも積極的に現場を巡回

夢の実現はまずイメージ

千鶴子が感銘を受けた本 E.T. ペンローズの『会社成長の理論』には、企業の可能性はまず経営者の心に映るイメージとして描かれる。人間の行動を決定するのはこうしたイメージである、と書かれている。自らのビジョンに従えば物事は必ず実現する。千鶴子は確信していた。



退任そして結婚 書店「大地」を開く

1946年千鶴子は早稲田大学在学中の弟卓也に社長を継ぐ。その後、婚約をしていたものの、事業を優先し延期していた画家の小嶋三郎一と結婚。住まいを大阪東住吉に移し、読書家の千鶴子にとって長年の夢であった書店を開いた。

小嶋三郎一と千鶴子

小嶋三郎一

1908年三重県松阪市生まれ

果物や花の静物や旅先での風景を独自の色彩で描き続けた
1997年永眠



イオン歴史館の開館にあたって
左から岡田卓也、二木英徳、小嶋千鶴子、安田敬一(2013年)

役員時代の千鶴子

芸術で地域のくらしを豊かに。あたため続けた思いを実現。

退任～後世に継ぐ（1981～2001）

女性の幸福のために 社会を変える、自分を変える

千鶴子は、「出産ということがなければ能力も遂行力も男女に差をつける理由はない。まず決心すること、見聞を広げ、実行に手を貸し、自分の意志で参加することが必要である」という考えに基づき女性の登用と働く環境づくりに力を注いでいた。退任直後からは故郷四日市の女性経営者たちと「櫻（くぬぎ）の会」という勉強会をスタート。愛読していたドラッカーの著書などをわかりやすく解説していった。さらに「フォーラム・四日市」を立ち上げ、講演会の企画・運営を実践的に学ぶ場を設けるなど、女性の社会的経済活動を支援した。



フォーラム・四日市での講演会

円熟した人生を送るために マネジメント力を發揮する

書画骨董が好きだった祖父の影響を受け、20歳の頃に春山の萬古焼を初めての美術品として購入しコレクションをスタート。73歳の頃に陶芸を始め「いつかは好きなだけ陶器を作ろうと思っていた」夢を実現した。毎日のように轆轤の前に座り、自ら課した3000点の作陶を12年かけて達成する。目標を明確にし、効果を考えたスケジュールをたて、実現に向けて自分をマネジメントする。千鶴子は事業で学んだマネジメントを自らの人生において実践し、その大切さを後輩たちに語り続けたのである。

文化・芸術に思いをのせて（2002～2022）

パラミタミュージアム

長年集めた美術品を公開するため、自宅のある三重県菰野町に私財を投じて美術館を設立。地元の方が代々守り続けてきた森を譲り受け、芸術と自然が融合した美術館となっている。名前の由来は般若心経にある「波羅蜜多」。つまり迷いの世界である現実の此岸から悟りの境地である涅槃の彼岸に至ることを意味し、池田満寿夫氏の陶彫作品「般若心経シリーズ」を常設している。



陶芸家内田鋼一氏とともに

芸術家に活躍の場を提供

世の中に知られるべき作家なのに知名度があまり高くない方に光を当てたいとの思いから独自の視点で企画展を開催。さらに、来館者の投票で決めるパラミタ陶芸大賞を実施している。それは「その道に詳しい人の心に訴えかけるものだけがいい作品なのではなくて、子どもからお年寄りまで『これはいい』『何か面白い』と感じさせるものがいい作品であり、本物である」という考え方を実現したものである。



心の栄養

ミュージアムは小学生、中学生が無料。さらに年末年始以外は開館している。そこには、子どもの頃から美しいものや良いものを見ると審美眼が養われ、想像力や感受性が養われる。想像力は他人に対する思いやりにもつながり、平和を愛する心も育つ。美術鑑賞というのはおいしいものを食べるのと同じで、いつでも気軽に立ち寄れる、そんな美術館が必要である。厳しい時代だからこそ芸術や文化から「心の栄養」を吸収できる場所として役立っていきたい、という千鶴子の思いが込められている。

上皇后陛下美智子さまより寄贈された
女流陶芸家の草分け 辻輝子氏の作品

三重県の文化芸術の振興にご尽力を賜りました

小嶋さまには、パラミタミュージアムを開設されるなど、本県における文化芸術の振興にご尽力を賜りました。三重県立美術館においても1982年の開館時から13年間にわたり、県立美術館協議会委員として、黎明期の運営を支えていただきました。また、鈴鹿市出身の画家、浅野弥衛さんの作品や、多数の美術に関する書籍などもご寄贈いただき、今でも展示や資料として活用させていただいております。岡田文化財団さまにおか

れましても、シャガールやモネの作品など400点をこえる名作をご寄贈いただき、加えて長きにわたり展覧会や教育活動のご支援、新進芸術家の育成や伝統工芸活動、文化財の保存に対する助成など、様々なご尽力を賜っております。改めまして、小嶋さまのこれまでのご功績を称えるとともに、ご冥福を心よりお祈り申し上げます。



三重県知事 一見 勝之 さま

小嶋さんの美術館は町の芸術・文化の拠点

小嶋さんが菰野町に設立されたパラミタミュージアムの素晴らしさは、その貴重な所蔵品だけではありません。健常者も障がい者も誰もが同じように鑑賞することに配慮された建物の造りは、ユニバーサルデザインのお手本だと感じています。小嶋さんは美術館を建てられる際、「地域の人々や子どもたちにも、芸術を通して心を豊かにしてほしい」という思いをお持ちだったと聞いています。今、私たちはその小嶋さんの思いを菰野町に託された課題と捉え、より一層町の芸術・文化の振興に力を入れていこうと考えています。人のことを想い、地域の未来を考え、こんなにも立派な美術館を遺してくださったことに、町を代表して感謝いたします。



菰野町長 柴田 孝之 さま

先生が導いてくださった女性経営者の道

小嶋先生は四日市法人会女性部の発会式で、「昨日イオンを退職してまいりました」と来賓挨拶をされました。これが尊いご縁の始まりでした。当時、女性部メンバーの多くは学びへの関心があまり高くありませんでした。そんな様子を見られた先生が「これではいかん」と始められたのが、月に1回、経済や経営について学ぶ「櫻(くぬぎ)の会」です。先生はピーター・ドラッカーの著書などを配られ、私たちにとっては難しい内容でし

たが、いつもわかりやすく丁寧に、笑顔で解説してくださいました。学びから得た地域おこしで「フォーラム・四日市」を立ち上げ、有名講師を招いた講演会を10年継続できましたのも先生のお導きのお陰です。思いやり深く心根のやさしい、私にとって母親のような先生に出会えたことを、心から感謝しています。本当にありがとうございました。



櫻の会 山本 將子 さま

人を育てるという意思を感じる美術館へ

私は木で仏像の制作を致しております。亡妻の江里佐代子は截金(きりかね)という、金箔を細く截り、仏像や仏画を荘厳する仕事に従事して参りました。小嶋さんとは、2002年、三重県立美術館の「京都の工芸6人展」に截金の工芸作品を出品致した際に初めてお出遇いし、やがて作品づくりを通して親しくお声を掛けさせていただいたことがあります。立地としては在るはずのない場所に美術館をつくり、若手の発掘を目的とした陶芸大賞を企画されるなど、ただ見せるだけの美術館ではなく、地域の発展を考え、人を育てようというご意思を感じました。お仕事では厳しい方と伺っていましたが、いつも私たちを孫のように思っていただいたのか、緊張することなく家族みたいに接していただきました。大きなお力添え、お励ましに対し感謝の気持ちでいっぱいです。心から、ありがとうございました。

佛師 江里 康慧 さま



誰よりも自分に厳しく、笑顔が素敵なお人

小嶋さんとの出会いは、私が23歳の時に開いた個展のこと。はじめは「眼光鋭いおばあさんだな」と思いましたが、聞くと私と同じ三重の出身だと言い、喫茶店に移り話しかんだのを覚えています。その後、小嶋さんはことあるごとに私を気にかけ、いつも「何かあったら言つといで」と声をかけてくれました。自宅に招かれたり、食事に誘われたり、プライベートなお話や冗談も言われる、笑顔の素敵なお人でした。ある

時「焼き物を始める」と言うので「今からですか?」と聞くと「もう決めたからなあ」と小嶋さん。100歳を越えても毎日何十個とつくり続ける姿は、自分に課した決まりを守り続けているようでした。もしまだお話できることがあれば聞かせてください、「小嶋さん、まだつくっていますか?」。

陶芸家 内田 鋼一 さま



小嶋さんから受け継いだ人を想う心

私は岡田屋時代から小嶋さんのもとで長く人事部門に従事していました。印象的だったのは1959年の伊勢湾台風のこと。被害にあった社員に小嶋さんが自費でお見舞いをされ、本当に人を大切にされる方だと感じました。そんな小嶋さんとは様々な人事制度と一緒に作りました。年金制度やロック別採用、社内大学などの先進的な制度を小嶋さんが発案され、私はそれを実現する制度設計を担当しました。心に残っているのは、研修時に「今、何を一番大切と考えていますか?」と、突然私を指名され「家の自己啓発の補助です」と答えた時です。「皆さまには仕事もしっかりやって欲しいが、家庭も同様です。奥さまにも教育です」と大変褒められました。今も店を回り、不十分なところは私たちが見守っています。どうぞ安心してください。ありがとうございました。

1964年岡田屋入社 山岸 和夫 さま



小嶋さんにとって採用はいつも真剣勝負

1971年、僕は高松店の開設委員として98名の女性を面接して採用しました。その報告を小嶋さんにした時、「君は女子販売員として採用していないか。1年経つと月商1500万円の責任者になる。これからの会社のリーダー、経営者だということを頭に入れているのか。大事なのは一人一人の長所を見極めること。そんな面接を君はしたのか?」と叱られました。当時、採用の書類を小嶋さんに送った翌日は、朝8時40分に必ず電話がきました。

そして一人あたり15分から20分、「どんな質問をした? どんな答えをもらって採用と判断したのか?」と問い合わせられる。言ってみれば、僕を通して小嶋さん自身も面接しているようなもの。採用に対して本当に真剣だったということですよ。採用が会社にとってどれほど重要なかを学ばせていただきました。大変感謝しています。

1964年岡田屋入社 野島 英夫 さま



生き方も考え方も有言実行の人

小嶋さんの口癖は「人は人財」でした。それで人への投資を思いきりやる。僕は1973年から労働組合に専従し、委員長も2期務めましたが、「組合に行け」と言ったのは彼女です。小嶋さんは人事担当常務だから、おかげでいつものしり合い、へたするとつかみ合いでしたよ(笑)。小嶋さんは朝から晩まででしたね。「教育は最大の福祉」ということをよく言っていた、それは彼女の身体の一部、それがすべてだったんじゃないですか。でも実は、人にむちゃくちゃ気を遣う。それは若い時も年をとってからも同じだったと思うんですよ。僕の母親の葬式にわざわざ見えた時はびっくりしました。生き方について考え方についても、口だけで言うんじゃなくてその通り小嶋さんは実行していました。今は「お疲れさまでした」という言葉しかありません。

1966年岡田屋入社 川戸 義晴 さま



御 礼

姉 小嶋千鶴子が百六歳の天寿を全うし、旅立ちました。

この小冊子を借りまして経営者、陶芸家、そして何よりも姉である小嶋千鶴子の生涯を振り返ってみました。ご縁のある方々とご一緒にありし日の小嶋の姿を偲ぶよすがとなれば、これ以上の喜びはございません。

江戸時代に創業し6代続く呉服屋の娘として生を享けた小嶋は、父母が早世したあと23歳の若さで経営を任せられ代表取締役に就任。父から経営の遺産を引き継ぎ、自ら学び体験し経営者として成長してきました。

「教育は最大の福祉」が小嶋の口癖で、賃金や福利厚生など目に見えるものに加え、個々の能力を開花、体内化させることに重点を置きました。変化を見し対応ができるることは個人にとって大きな財産です。

小嶋が築き上げた公正公平、身内にも決して忖度しない人事諸制度は、急速に会社の規模を拡大する合併政策を進めるうえで大きな説得力になりました。「不正には峻、失敗には寛」この言葉は小嶋の人事政策の背骨になっている思想ですが、厳しさと同時に人に対する愛情を表しています。現在のイオンにも引き継がれている重要なDNAであります。

さて、若い頃から郷土が誇る古萬吉はじめ美術品の収集に精を出し、いつかはそれらを一人でも多くの方々に鑑賞してほしいと願っていた小嶋ですが、念願叶いパラミティミュージアムの開設に漕ぎつけたのは2003年3月のことであります。

ひときわ精彩を放つのは、池田満寿夫氏渾身の傑作「般若心経シリーズ」の部屋。静謐な空間にひと時身を置くとちっぽけな邪念は晴れてしまい、また新しい目標に立ち向かおうと勇気が湧いてきます。

忘れてならないのは夫君 三郎一画伯の作品を常設展示していること。齢70を過ぎてから土をこね轆轤を回し始めた小嶋ですが、後年の陶人形に対する作品が目立つのは、三郎一氏への深い敬意と愛情を形にしているように思えてなりません。

生前皆さまから賜りました数々のご厚情に対し、改めて感謝の念を捧げます。



イオン株式会社 名誉会長相談役
公益財団法人岡田文化財団 理事長

岡 田 隼 也

会場で放映している映像を特設サイトで視聴いただけます。

サイト開設期間 **2022年12月31日まで** https://www.aeon.info/kojima_chizuko/

