〈対談〉

威徳は才に勝れり

――平時の人づくり、有事の自分づくり

死ぬほどの覚悟で立ち向かう

松岡　清水さん、本日は千葉からわざわざ当社まで来ていただいて、ありがとうございます。お名前だけは二十年前から知っておりますが、こうして顔を合わせるのは今日が初めてですね。

清水　本当はもっと早くご挨拶に伺いたかったのですが、この春までカナダの大学に二年ほど客員教授として勤務していたこともあり、失礼しました。

松岡　亡くなったお父さんの清水敏弘さんに面影がよく似ていますね。

清水　父が本当にお世話になりました。『自分を見つめなおす瞬間』と題した追悼集まで発行いただき、あの一冊を通して私は、黙して語らなかった父の生きざまを知りました。

　当時の私は自身の不徳から大学院の指導教授と対立して学会を追われ、研究者になる道を閉ざされて、生きる意味を見失いかけていました。相談するにも相談する父がいない。そんな絶望の淵に沈んでいる時、松岡会長から父の追悼集が届き、職場であることを忘れて涙したことを、昨日のことのように思い出します。

松岡　清水敏弘さんの講演録を主とし

麗澤大学経済学部教授

清水千弘

しみず・ちひろ

昭和42年（1967年）、岐阜県大垣市生まれ。東京工業大学大学院理工学研究科社会工学専攻博士後期課程中退、東京大学大学院新領域創成科学研究科博士（環境学）。㈶日本不動産研究所、㈱リクルート、東京大学空間情報科学研究センター勤務を経て現職。専門は経済統計、住宅・不動産政策、マーケティング。ブリティッシュ・コロンビア大学、香港大学客員教授として研究・教育活動も行う。国連経済委員会専門委員、欧州統計委員会専門委員。

撮影／美崎真緒

日本の危機。その時にリーダーはどう備えるべきか。改善提案日本一の「知恵工場」の㈱タニサケの松岡浩会長と、国内外の経済危機プロジェクトをリードする清水千弘・麗澤大学教授のお二人が語るその心得とは。

た追悼集でしたが、読んだ方から山のような礼状が届き、「全社員に読ませたい」と求める方も現れ、十万部を超えました。生前、タニサケにお勤めいただいたのは「日東あられ」を退職後、亡くなるまでの十三か月間です。両足のないお母様のお世話、半身不随になられた奥様の看病、自身の闘病と、三重四重の逆境を耐えながらも前を向く「壮絶なる人生」に多くの方が涙されたのです。後世の人に伝えたいと作った追悼集を多くの方にぜひ読んでほしいです。

清水　父が十六銀行から「日東あられ」に再建役として転籍してまもなく、粉飾決算が明るみに出て、会社更生法を申請する前夜、東京の下宿先に父から電話がきました。「明日から大変厳しい日が続く。当分、家に帰ってきてはいけない。歯を食いしばって頑張るから、お前は何も考えず目の前の勉強だけに集中しなさい」と。中学卒業の学歴に苦しみ続けた父は、私の大学院進学を誰より喜んでくれていました。

父はその後、経営陣から数百人の人員整理を命じられ、退職金のない解雇を納得してもらえるよう、社員に頭を下げて回りました。父の追悼集を見て知ったことでしたが、不服な方に自宅の窓が割られたり、無言電話が鳴ったり、祖母は「お宅の息子さんは刑務所にいかなきゃなりません」などと吹き込まれていたようです。そんな祖母はノイローゼとなり、呆けてしまいました。父は銀行の全退職金を使って「日東あられ」の株式を買いましたが、すべて紙クズです。無

㈱タニサケ取締役会長
松岡　浩

まつおか・ひろし
昭和19年（1944年）、岐阜県池田町生まれ。大垣商業高校卒業後、イビデン㈱を経て、家業の「スーパーマツオカヤ」を継ぐ。60年、町の発明家・谷酒茂雄氏と害虫駆除剤製造販売の「谷酒生物公害研究所」（現㈱タニサケ）を設立。63年社長、平成12年から現職。島根県の㈱益田ドライビングスクール取締役相談役。「岐阜掃除に学ぶ会」代表世話人。著書に『ゴキブリだんごの秘密』（PHP研究所）、『喜びの生き方塾』（モラロジー研究所）等がある。

給同然で、解雇した方々の再就職をやり遂げ、退職しました。

家がそんな状態ですから、私は博士課程に進むべきか悩みました。しかし、仕事を失った父を松岡会長が迎えてくださったおかげで、今の私があります。

松岡　清水敏弘さんをひと言で表現すると「威徳の人」です。威厳と厳かな人徳を兼ね備えたお父さんが会社に来られるだけで、その場が自然と引きしまるのです。

リーダーの真価が試されるのは危機の時です。「この人なら」という人徳がないと人はついてきませんし、「この人の言うことなら」という威厳がないと、場の秩序を正せません。清水敏弘さんは本物のリーダーでした。

「死ぬほどの覚悟」で立ち向かわねばならない逆境は、人間の〝根〟を育てます。清水敏弘さんは自分に非のない倒産の後始末を引き受け、やり遂げられた。「徳は自己犠牲に比例する」であり、無償の行為をして自分の「得」を追わなかった分、「徳」を積まれたのではないでしょうか。

清水　父が徳を積んでいたかどうか、息子の立場からはなんとも言えませんが、「与えられた仕事に誠意をもって取り組むこと」「小さな仕事ができなくて、どうして大きな仕事ができるのか」と語っていたことを覚えています。

幸い私は十年のブランクを経て、学会に復帰することができ、今は経済学者として国内外で責任ある役目をいただけています。小さな約束、小さな仕事をゆるがせにせず、人からの信頼を大切にした父の生き方は私の原点です。

飾らないものは美しい

松岡　ひとたび事が起きた際の心得について、徳をいかにつくるかということも含めて、大事なのは「平時の過ごし方」ではないかと思います。

タニサケでは二十年前から仕事のムダを省く「改善提案」で、わずか三十名弱の社員が毎月二百件以上の「知恵」を積み重ね、九七パーセントの自己資本比率になりました。そこで怖いのは社員が「うちは安泰だ」「この先も儲かり続ける」と思ってしまうことです。「日々よりよく」という姿勢を忘れたら、後は退化しかありません。

清水　私は不動産市場を主に研究していますが、事業が順調に運ぶと、自社の実力の「際」を超えて本業ではない不動産事業に手を出し、自ら危機を招く企業が多くあります。ひとたび景気が冷え込むや不動産事業の収益モデルが崩れ、本業の足腰も弱くなっており、たちまち傾いてしまう。そうして買収された企業は数え切れません。

松岡　会社の「際」を見極めることは、どこまでが実力で、どこからが虚飾なのかを知っておくことだと思います。それには何より経営者が、自分自身と真剣に向き合うことが大切ですね。

経営者は人に叱られる経験が少ない

ため、自分の力を過信し、高慢になりやすいものです。無理な背伸びをし、自分を大きく見せようとする。かつての私がそうでした。いつも浮き足だって生きていますから、逆境に見舞われるとすぐ足元を掬われます。そんな経営者の下で働く社員は、実に不幸です。

私は「人生の師」と仰ぐ㈱イエローハット創業者の鍵山秀三郎さんに出会ってから掃除に取り組み、毎朝六時二十分から会社のトイレ掃除、周辺の道路掃除を二十年間続けています。誰もが敬遠する掃除という「下坐行」に根気強く取り組む中で、今では社員の大半が早朝から自主的に出勤し、掃除をしてくれています。平時からリーダーが率先し凡事徹底の後ろ姿を示す、ここに中小企業の危機管理の土台があるように感じます。

よきリーダーはよき教育者

清水　中小企業の経営者は、人を導くリーダーであり、そして人を育てる教育者でもあるわけですね。思い出されるのは、八年前に縁あって麗澤大学に勤めるにあたり、恩師から「清水君、教育者の仕事は責任重大だよ。よい教育をして学生を一人育てれば、その学生がまた周囲や家族によい影響を与え、子孫にもよい影響を与える存在になるのだから」と言われた言葉です。逆に私が悪い教育をすれば、悪影響はその学生一人にとどまりません。目の前の一人ひとりの学生と向き合うことが原点ですね。折々に師の言葉を思い出し「この学生を育てることが、社会、未来をつくることにもつながるのだ」と自分に言い聞かせています。

松岡　私が尊敬する元小学校教師・徳永康起先生の言葉に「教育を衣食住のためにする人を教員という。知識、技術を授ける人を教師という。そして、子供の心に灯を点す人、これを教育者という」とあります。清水さんは「教育者」です。

経営者も社員とその家族の生活を預かる立場であり、影響力は絶大です。「いつ倒産するか分からない」という危機感を常にもち、平時から有事を想定して先手を打つのが経営者の役目です。当社では、製造を担当する男性が入社したら、まず溶接の免許を取ってもらいます。毎日の仕事に溶接の技術はほとんど使いません。それでも免許を取らせるのは、もしタニサケが倒産しても、最低限食べていけるだけの溶接の技術を身につけておくためです。

まもなく七十歳になる私の心配ごとは日本の将来です。豊かな時代に育った今のリーダーは、今ひとつ危機感が足りない気がして心配です。

清水　経済の点から見れば、日本は危機的状況です。有史上どの国も経験したことがない人口減少・高齢化といった未知の世界に突入し、二〇二五年には日本の経済規模は中国の四分の一と

なり、インドにも抜かれることが確実視されています。さらに今年の十一月に公的債務の額が初めて金融資産を上回る事態となり、今や世界中で「ルージング・ジャパン」（失われゆく日本）と言われています。日本が今、やるべきことは「豊かさ」や「幸福」をはかる尺度を転換すること。「隣の国より年収が低いから貧しい」など、人との比較や物質的満足度で豊かさをはかるのをやめ、縮小経済を前提とした、新たな尺度をもたなければなりません。

松岡　「心の豊かさ」ということですね。上を望めばキリがありませんから、背伸びをせず「重心を低くして生きる」という生き方が、これからの日本人のめざす生き方ではないかと思います。誰の仕事でもないこと、例えば人の嫌がる掃除をやって、人を喜ばす習慣を身につけることが第一歩です。

清水　そうした「心の豊かさ」を高められるような教育や実践がより重要ですね。麗澤大学経済学部では、従来の「物の豊かさ」を実現する経済学に対し、世を治め人々を救う「経世済民」の学問の原点に立ち返り、大学創立者である廣池千九郎が提唱した「道徳経済一体」の考え方に基づく経済教育を行っています。今の日本の危機を危機としないためにも、お金の多寡で幸福をはからない新たな尺度を提示し、その実践を謙虚に試みていくことが、経済学者の使命だと思っています。

人づくりからの国づくり

松岡　今の日本の危機の本質は、日本人の「心の危機」ではないかと思います。この危機を乗り切るには遠回りのようですが、人づくりしかありません。「人づくり」からの「国づくり」です。

　人づくりはまず、社会への影響力の大きな経営者の姿勢を変えることです。相反する「道徳」と「経済」の両立に挑戦するのが経営者です。私は「道徳」と「経済」が五〇パーセントずつでありたいと願っていますが、根が商売人なため、四十歳まで「経済」が一〇〇パーセントでした（笑）。四十歳で家業のスーパーを廃業し、「世界中のゴキブリに困る人たちを救いたい」と志す町の発明家・谷酒茂雄さんと㈱タニサケを起業しましたが、すぐにソロバンをはじく自分が嫌になり、全国の一流の教育者を訪ねて「他者中心の生き方」を学びました。お金儲けだけの事業ではダメだと気づき、「ゴキブリだんご」の製法をあえて公開し、誰でも作れるようにしたのです。

　最近よく「タニサケさんの社員はなぜあんなにイキイキと働いているのですか」と聞かれるのですが、それは数字を追わないかわりに、「日本の中小企業のお手本になる」ことを皆でめざしてきたからではないかと思っています。

　今、私がいちばん力を入れているのが、一泊二日の経営者研修会「タニサケ塾」の開催です。自己中心から脱却して他者中心の生き方をするという「タニサケ精神」を体得していただくことを目的に、必要な食費や宿泊費以外は無料でやり続け、先日二百回を迎えました。

　私のささやかな実践ですが、こうした誰の責任でもない仕事を自分の責任としてとらえて続けていくことが、大切ではないかと思っています。

清水　誰の責任でもない仕事というのは、いわば公共のものですよね。ドイツでは固定資産税の通知書にこうあり

ます。「あなたの今年の税金は十万円でした。もしあなたが公園や道路の掃除をしてくれたら八万円になります」と。社会には誰がやるか決まっていないけれど、誰かがやらねばならない仕事がたくさんあります。それらを行政任せにせずに、進んで引き受ける人を増やして公金支出を減らすことが、破綻寸前のこの財政危機を解決する、最も身近で効果のある方法だと思います。

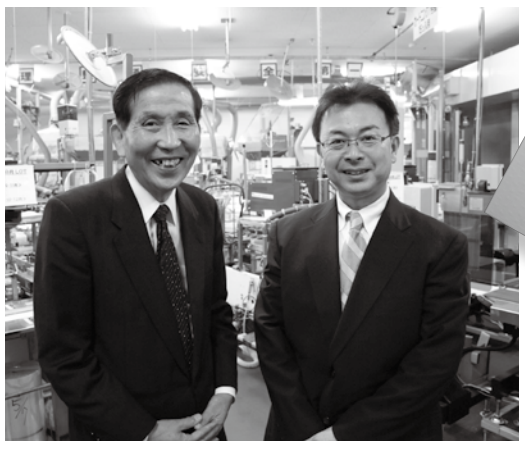
松岡　「長たる者は部下の誰よりも損をすべし」です。日本の先人には不条理に耐えて自己犠牲を厭わず、徳づくりに励むリーダーがたくさんいました。

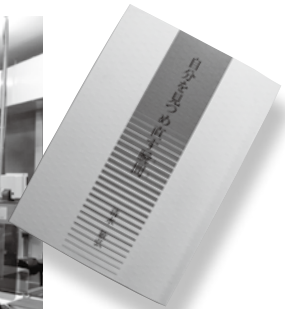
清水　先ほど海外での日本の評価をお話ししましたが、それは国家間競争の話で、実は海外の人は日本人が大好きなんです。嘘をつかない。時間を守る。そして自己を殺して人の和を図ろうとする。一昨年に元宇宙飛行士の毛利衛さんがバンクーバーに来られた際、国際宇宙ステーションのリーダーに日本人が推されるのは、自己を殺すことができるからだとおっしゃっていたのを聞き、なるほどと思いました。

私は今、国連のプロジェクトとして世界の専門家や国際通貨基金（ＩＭＦ）など国際機関の担当者と、世界の経済危機に備える枠組みづくりに参加していますが、そこで先日、新たな国際基準を執筆しようとなったんです。皆それぞれ得意な分野は引き受けるのですが、それ以外は「俺の仕事じゃない」として引き受けない。世界的に意義あるプロジェクトというのに話が進みません。そこで私が誰もやりたがらない最も手のかかる章を引き受け、私の専門分野である章の参考になる資料をかき集めて全員に送ったんです。そこでようやくそれぞれの専門家が、ちょっとだけ自我を抑えてくれて、すべての章の執筆者が決まったという経験をしました。

自己を殺すというと一方的な損をするようですが、自分を低きにおいて周囲を気づかせ、物事を運ぶことで全体の利益が大きくなります。徳のある日本のリーダーは、今後の世界の危機になくてはならない人材として尊敬され続けるはずです。私も一人の教育者として、謙虚に人づくりに励み、国づくりに携わっていきたいと思います。

松岡　清水さんのお父さんはまさに、自分を無にして人を助けた名リーダーでした。鍵山さんの言葉を借りれば「小さく生きて大きく遺した」方です。そんな遺伝子を受け継いだ清水さんは「日本の星」です。小さくともキラリと光る日本の国づくりを期待しています。清水さんならできます。　（本誌）


日々進化するタニサケの工場内で


清水敏弘 著
『自分を見つめ直す瞬間』
（400円・送料別）
【お問い合わせ】
㈱タニサケ
☎ 0585−45−8555 まで