

第23回

大原謙一郎 —— 「聞き手」 澁澤 健

(公益財団法人 大原美術館名誉館長)

(モンズ投信会長)

事業を支える人間力―(生き方と創造力)

澁澤 『ほぼづゑ』第九十六号掲載の対談「博聞意伝」に、大原謙一郎さんにご登場いただきました。今日は倉敷市の美観地区にある大原美術館にお邪魔してお話をうかがっております。

この対談の主旨は、『ほぼづゑ』同人の先輩から、これまでの越し方、お仕事の周辺から、次世代に伝えるべきことを、私を通して語り伝えていただこうというものです。これから様々な分野で道を拓ひらこうとして



大原謙一郎氏、澁澤健氏

いる若者に提言していただくというものです。

大原さんは『ほぼづゑ』の初期(第四号 一九九五年)からの同人であられます。この『ほぼづゑ』は財界人文芸誌とあるように、経営者である同人が文化を語り、文章を綴るということを目的としています。私の世代(五十代半ば)の周辺をみても、こちらの方面に関心を持つ人は多くはありません。『いそがしい』というのが主な理由ですが、経営者として文化に携わるということにおいては、大原美術館はその最たるものだろうと思います。実業家が文化に興味を持つことの矜持とはどういうものでしょうか。

大原 「経営と文化活動」に触れるとしたら、まず「経営とは小手先の技術ではなく、全人格をかけた人間力の勝負だ」ということを再認識することから始めたいと思います。私は、今から五十年ほど前、仕事を始めて間も無い「仕事の青春時代」に、それを思い知らされました。

まだ二十代の頃でしたが、倉敷レイヨン(今のクラ

レ)の新規事業企画に取り組んでいた私は、当時の繊維業界の新規製品だった不織布の事業化のため、ジョンソン&ジョンソンという医療関連を主力とするアメリカの巨大会社との合弁会社の設立を目指していました。ところが、事業の中身については大体合意に至ったのですが、大詰めで、円とドルの為替の問題で意見が衝突してしまっただけです。

為替の問題は、事業としては本筋ではないかも知れませんが、採算には決定的に影響します。互いに譲れないまま議論は膠着し、「もうこれまでか」と思いました。その時、相手の不織布事業会社の会長だったミスさんが突然立ち上がって、私に向かって「ちょっとドライブしないか」と言い出しました。

ミスさん自身が車を運転して二人だけで向かった先は、不織布の製造工場でした。私はビックリしました。それまでは「ノウハウの塊だから」と、決して見せようとしなかった工場を、交渉が決裂寸前になったその時に、初めて見せてくれたのですから。

スミスさんは、私より三十以上年上の、現場叩き上げの会長でした。工場では、従業員の一二人に「やあ、ビル、奥さん元気か？」などと声を掛けながら、ノウハウの核心までじっくり見せてくれました。

帰り道、スミス会長は車を運転しながら、「お前を見てみると、私の若い頃そっくりなのだよ」と言い出しました。「だから、お前になら、工場を見せても大丈夫だと思った。私はお前と一緒に日本で仕事をしたいのだよ」とも言いました。その言葉にこもっていた力に、若造だった私は「マイッタ」と思いましたね。「このオヤジとは、とことん付き合うしかない」。

この仕事は、理屈でも利害でもない、スミスさんの人間力によって続けました。私が「とことん付き合うしかない」と思い定めたと同様、スミスさんも私を信頼してくれたのだと思います。そういう関係が仕事の基盤でした。

ある時、微妙な人事問題について、「タイピストにも見せたくないので手書きの手紙で許していただきた

負だ」ということを学びました。

そういう勝負の場でこそ、「経営と文化活動」の意味と意義が実感できると思います。「人間力」は、文化力に他ならず、「人間力の勝負」は「互いの内なる文化の勝負」に他ならないのですから。

ちなみに、この合弁会社は、その後クラレが経営権を買い取って事業を続け、半世紀経った今も稼働し続けています。

澁澤 文化は、そうやって、経営者の心の佇まいとか、立ち位置を決めてくれるのですね。

大原 それと同時に、文化・芸術・人文学は、人のクリエイティブな力を引き出すにも大きな力を発揮すると思います。

新規事業を推進する時には、世界の開発技術者などとディスカッションします。その場合、昼間は専門的な意見を具体的な数値を使って喧々諤々戦わせているのですが、時間外になると、メトロポリタン・オペラのあの出し物観たかい？あの演奏はこうだったね、

い」と書き出して、A4の用紙五、六枚の長い手紙を書いたことがあります。数週間後に来日したスミスさんは、会うなり、質問も何もせず、「分かっている、心配するな」とひとこと言いました。懸案は数日後にきちんと処理されていました。

営業戦略について厳しく対立した時には、スミスさんが、会うなりいきなり、「これでどうだ」と、一枚のメモを出して来たことがありました。そこには、私に「結局これしか着地はない」と腹を決めていた通りのことが書いてありました。何時間かかかると思っていた交渉は三十秒で決着しました。スミスさんと私は、年齢は倍半分も違いましたし、経歴も、現場叩き上げのスミスさんと、いわゆる「高学歴」だった私では全く違っていましたが、互いの信頼は深く堅かったです。経歴や年齢は違っても心の佇まいは共通する、と、双方信じて疑わなかったのです。まだ若かった頃、私は、こういうことを通じて「経営は小手先の技術でなく、全人格をかけた人間力の勝

ああだったね」という会話が飛び交います。それを聞いていて、なるほど、彼らはこういう世界を持っているからこそ、あれほど好い仕事が出来ると感心させられたものです。それはオペラに限らず、美術でもスポーツでも、生業としての仕事の外に、一つ、あるいは幾つか夢中になれる世界を持っているからこそ、生業そのものが磨かれてくるのだらうなと思います。

澁澤 なるほど、人間力とはその人の生き様プラス、クリエイティブ（創造力）、そしてそうあるためには旺盛な感性が必要だということでしょうね。

阪神間モダンイズム―闘う事業化と美術蒐集

大原 それで、私自身の話をいたしますと、私が生まれた神戸市住吉は、当時は兵庫県武庫郡住吉村反高林たなかばやしと呼ばれていましたが、「全人格をかけた人間力の勝負」で事業に挑んだ巨人たちが集まる所でした。武藤治太という方が『大阪春秋』（第一五九号 二〇一五年夏）

す。そのような緊張感のみなきる日常の中で、生涯に一度出会えるかどうかというような美術品を瞬時に見極めて収集し、愛でていきます。これは、あたかも、極度の緊張を強いられる日々を過ごしていた戦国武将が茶の湯に没頭し、茶室のひと時の中で闘いのエネルギーを蓄えていたのと共通していると思います。

これは、阪神間だけでなく、東国で活躍された三井の益田孝（鈍翁）や、渋沢栄一翁にも言えることです。本当に優れた美術の持つ力とは一体何なのか、考えさせられますね。

澁澤 それはどういうことなのでしょう。優れた美術と出会うことで、優れた美術品の内なる声を聴くということでしょうか。

大原 そうですね。優れた美術品、芸術品との出会いとは、その栄養を吸収するということなのでしょう。 **澁澤** 今日美術館にうかがう前に、美術館のある美観地区といわれるこの辺りを散策して来ましたが、何か心を洗われるような清々^{すがすが}しい心持になりました。優れ

大原 祖父の大原孫三郎は、浦上玉堂や与謝蕪村など江戸期の文人画のコレクターとして知られた存在で、日本と中国の美術には一見識持っていました。また、茶の湯の世界でも一応数寄者として知られていたようです。孫三郎の東洋美術のコレクションには彼なりの思いが貫かれているように見えます。

一方、西洋美術のコレクションは、当初から「日本の若者たちに西洋美術の最新の精華を見せよう」という目的を持ったものでした。その立役者は、孫三郎より一歳年下の盟友であった洋画家の児島虎次郎でした。虎次郎は大原家の奨学金を得て東京美術学校（今の東京芸大）に学び、卒業制作が折から開かれた勸業博覧会で一等賞を取るほどの実力を蓄えました。その成長ぶりを見て、孫三郎は欧州留学を薦めて支援します。虎次郎は期待に背かず、ベルギーのセントにある王立美術アカデミーを首席で卒業します。

ヨーロッパに滞在しながら、虎次郎は、「自分はどのようにヨーロッパを知る機会を与えられた。この幸

た美しいものに接するということは、こうしたことなのでしょね。仕事のスケジュールとかそういったことでガチガチになった心が解き放たれるような。

大原 ♪心が解き放たれる、その通りでしょうね。文化・芸術・人文学をしっかりとやりなさいというのは、心に栄養をつけておきなさいということであり、そうでないと、しっかりと古典に裏付けされた海外のエキスパートと対等に戦えないということでしょうからね。

大原美術館の美術作品蒐集

澁澤 簡便なITやAIだけを頼りにしてはいけないということですね（笑）。

先ほど、阪神間モダンイズムと闘う事業家の美術蒐集のお話をうかがいましたが、大原孫三郎さん、つまり大原美術館の創設者の美術収集について伺います。大原コレクションは、日本を含む東洋の美術品ではなく、その主体が西洋美術だったというのは、どういう経緯があったのですか。

運を、より多くの日本の若者と分かち合うためには、ヨーロッパの美術作品を日本に持ち帰るしかない」と考えたようです。そこで、虎次郎は、「日本の若者たちのために絵画を集めたい」と孫三郎に申し出るのです。そういう経緯で始まった西洋美術のコレクションですから、孫三郎個人の好みと眼力が反映されている日本の文人画のコレクションとは自ずと性格が違いますね。

そして虎次郎は、孫三郎の意を受けて美術作品の蒐集に着手します。ちょうど第一次世界大戦後の混乱期ということもあり、西洋美術品の収集には好機だったようです。虎次郎の美術作品の買い付けは、およそ十年間の間に約百点にのびました。その主な作品を挙げると、モネ《睡蓮》、ゴーギャン《かくわしき大地》、エル・グレコ《受胎告知》、マティス《マティス嬢の肖像》、ロダンの彫刻《説教する洗礼者ヨハネ》などがあり、これらを中心に昭和五年（一九三〇年）に大原美術館が誕生することになるわけです。

澁澤 なるほど、そういう経緯だったのですか。

大原 ところが、虎次郎の興味は西欧美術だけにとどまらないのです。虎次郎は、西欧文明の源流はエジプトだと感じ三回目の渡欧の行きがけにカイロに寄ります。そして、美術家の眼差しで選んだ品々を日本に持ち帰ります。

この作品群は、実は、日本有数の、古代西アジアとエジプトの美術のコレクションなのです。中には、大英博物館が所蔵するものとベアというか、同じ制作者と思われる名前が記されたピースがあります。正倉院に所蔵されているものとよく似た古代ガラスの器などもあります。これらの所蔵品については、今、様々な方面から調査研究が進められています。これまではあまり一般的には知られていなかったものですが、全貌が解明されるのを楽しみにしています。

また、虎次郎は、日本と中国大陸や朝鮮半島との繋がりにも興味を持ち、何度も旅して東洋の心を究めようとしています。虎次郎は、西欧の絵画を追求しながら、

私は不勉強で知りません。戦後、京都や奈良や金沢が爆撃の対象から外されていたという説が広まりましたがそこに倉敷も入っていたかどうか、証拠は見つかっていません。倉敷の旧市街は爆撃を免れましたが、美術館があるという理由で爆撃の対象から除外されていたのか、後回しにされたのか、それともたまたまだったのか、どうなのでしょうね。



大原美術館の本館入口にて

東洋の心、日本の心を決して忘れることはなかったのですね。

大原美術館は、自らを「多文化理解の装置」と位置づけています。そのような大原美術館は、大原孫三郎と盟友児島虎次郎の合作と言って良いと思います。

孫三郎の文化事業を育んだ倉敷の街

澁澤 そうですか。これは以前うかがった話なのですが、太平洋戦争の末期、ここ倉敷は古い街並みと西洋美術の作品を所蔵する大原美術館があつたことをアメリカが把握していたために空爆をまぬがれたのではなからうか、ということを知ったのですが、それは真実でしょうかね。

大原 爆撃除外のハッキリした証拠はないのですが、リットン調査団のメンバーが倉敷に来訪したことは事実であるようです。調査団の報告は日本にとつて厳しいものだったと言われますが、その中に倉敷のような日本の美しい街々のことが記されているのかどうか、

澁澤 そうですか（笑）。資料でよく目にする、大原孫三郎は十年先が見えた」という記述がありますが、これはどのように解釈すればよろしいのですか。

大原 これは、城山三郎先生の本『わしの眼は十年先が見える 大原孫三郎の生涯』（飛鳥新社 一九九四年）の書名にもなっていますし、『大原孫三郎傳』（大原孫三郎傳刊行会 一九九三年）にもその記述はありますが、日記とか書簡とか文献的な確証はまだ見つかっていません。

澁澤 大原さんは孫三郎さんの記憶はおありですか。

大原 いいえ、私が三歳の時に亡くなっていますので記憶はほとんどありませんね。ただ人から聞くと、大変怖かった」と言いますが、子供には優しくかったです。はないでしょうか。社員には大変厳しかったようです。

澁澤 そうですか（笑）。……最後に伺いたいと思つて来たのは、ここ倉敷は備中ですが、私の祖父の祖父にあたる洪沢栄一が、備中窪屋郡中島の三島中州ちゅうしゅうの「義利合一論」に共鳴して意気投合し、さらに洪沢は阪谷さかた

朗廬を「興讓館」にたずねています。後にその子息・阪谷芳郎は渋沢の女婿となっておりますが、もともとこの辺りは、そういった儒教の教えの盛んなところなのですか。

大原 ここ倉敷は天領でした。天領ですから領主としてのお殿様の代わりに、幕府から派遣された代官が施政を行い、徴税しました。この倉敷一帯はおよそ五万石くらいだったでしょうか。三島中州がいた中島辺りも倉敷に含まれていますから、天領としての幾分大らかな気風がありました。倉敷一帯で紡ぎ織り上げた繊維製品を、海に面して開いた海運の港、水島に運び瀬戸内海の航路で全国に回漕しました。税も比較的安かったといえますから、他領からの人の出入りも活発で、学問の振興にも寄与したようです。そしてこの辺り一帯は自治が進んでいて、各村の庄屋なども、一定の納税を果たした者の投票で選ばれていたという記録もあります。そして村に民の意思で、天候不順や飢饉に備えて義倉ぎそうというものを設けていました。こうして見て

くると、倉敷は早くから高度な自治意識が発達していました。そういう自治意識の強い商人あきんどが造った街だからこそ、大原孫三郎のような人物が育まれたということでしょうね。そして、孫三郎の名を不朽のものとしたのは、その社会向上主義の精神による社会事業、そして文化事業における業績ということでしょうね。

澁澤 大原美術館の成り立ちを、大原孫三郎という実業家の生涯とともに辿っている内に、倉敷という商人の街の相貌も見えて来ました。そして、あるべき商人像についても伺えたと思います。

大原 商人が造った街の、商人が育んだ美術館です。どうぞお越しく下さい。

澁澤 ありがとうございます。

(おおはらけんいちろう／しぶさわけん)

(二月十九日 収録)