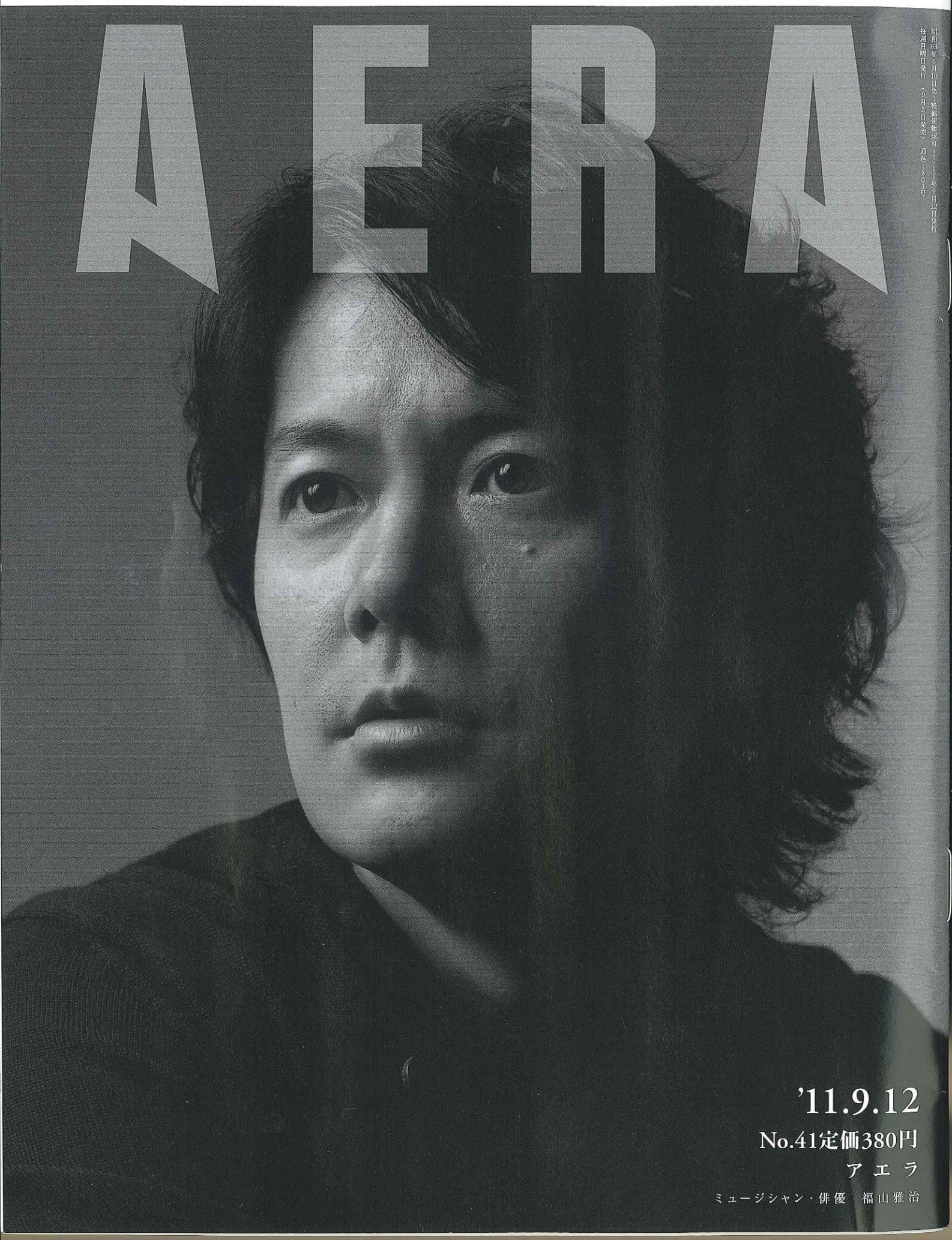
特集 島田紳助「メール解読」／「自分の被曝量」計算する

AERA

昭和63年6月10日第3種郵便物認可 2011年9月12日発行
毎週月曜日発行（9月5日発売） 通巻1303号



'11.9.12
No.41定価380円

アエラ

ミュージシャン・俳優　福山雅治

東レ経営研究所特別顧問

佐々木常夫

「生き方本」のカリスマ。「8年ぶりに家内が夕食を作ってくれている。それだけで嬉しいね」

「幸せ」のダイバーシティーを認め合おう

この人の著書を、効率重視型のビジネスハウツー本と思って手にとると、面食らうかもしれない。「根回し」を説き、「家族的絆」を説く――むしろ一見、古風なサラリーマン心得に思える。だがその根底にあるものは、「多様な個性を肯定する」という現代社会に必要なメッセージだった。

文＝山田清機　写真＝鈴木　心

深い優しさに満ちた声を出す、のだという。

佐々木常夫（67）の4冊目になる著書、『働く君に贈る25の言葉』の担当編集者・田中泰（WAVE出版）は、原稿をはさんで佐々木と丁々発止やり合うなかで、何度かこの声を聞いている。

「佐々木さんは、たとえ結果を出せなくても、必死で仕事をしている人間に対してとても優しい。私が2晩徹夜をして原稿に朱入れをしたとき、『よくやった。これで文句はない』と、なんともいえない優しい声で言ってくださった」

『働く君に贈る25の言葉』（以下、『25の言葉』）は6月末の時点で35万部を突破。東日本大震災以降、書籍の売れ行きが全般的に低迷する中、同書は逆に売り上げを伸ばしている。読者層は20代から60代と幅広く、しかも男女比率が半々と、ビジネス書としては異例ずくめの売れ方を示す。

佐々木の名前を一躍有名にしたのは、2006年に出版された第1作、『ビッグツリー』の衝撃的な内容だった。自閉症の長男の誕生。肝炎を発症し鬱の闇をさまようようになった妻の、43回にもおよぶ入院と3度の自殺未遂。「戦友」として共に家事をこなしてきた長女までが投身自殺を図るという、絶望的な状況。それでも、家庭も仕事もあきらめなかった、ひとりのサラリーマンの孤軍奮闘……。

図らずも襲いかかった凄絶な「仕事と家庭の両立人生」によって、佐々木のもとには講演や執筆依頼が殺到。出産を経て職場復帰する女性が増え、当事者も企業も、仕事と家庭の両立という命題に直面していた時代背景もあって、佐々木はワークライフバランスのカリスマとなっていく。現在、特別顧問を務める東レ経営研究所でもダイバーシティ&ワークライフバランス研究部を発足させ、女性や障害者の積極的な登用だけでなく、真に強い組織をつくるため、そして個人がより幸せになるためのダイバーシティー＝多様性の研究を続けている。佐々木によれば、ワークライフバランスとは「働き方のダイバーシティー」に他ならない。

壮絶な家族の物語
読者が共感する言葉

『25の言葉』は、ビジネスパーソンに向けた「生き方本」であり「働き方本」だ。新入社員である甥の遼君に、佐々木が手紙を書くスタイルをとる。担当編集者の田中は、この本は以下の3行のために書かれた本であると言い切る。

運命を引き受けて、その中でがんばろうね。
がんばっても結果が出ないかもしれない。
だけど、がんばらなければ何も生まれないじゃないの――。

佐々木の母親の口癖である。そして、読者に最も強くアピールしているのがこの言葉であることは、読者アンケートからも窺える。

「『運命を引き受けて』。この言葉が一番心に残りました。夫が入退院を繰り返しており、仕事と家庭の両立が大変です。人生に行き詰まったときにこの本に出会って、心が軽くなりました。夫と共に人生を引き受けて、佐々木さんのように必死に生きて行こうと思います」（39歳、女性会社員）

佐々木の言葉は、病気の人や、病気の家族を抱えた人だけに響いているわけではない。閉塞感に満ちた企業社会の中で仕事に行き詰まり、「生き難さ」を感じている多くの人の心も捉えている。

読者アンケートには、「読後に心が軽くなった」という言葉が多い。なぜ佐々木の言葉には、読者の心を軽くする作用があるのだろうか。

当時、東レ経営研究所の社長だった佐々木に、家族の物語を書かないかと持ちかけたのは、WAVE出版社長の玉越直人である。佐々木の家族の話を耳にした玉越は、世の中に勇気を与える本を作れると直感した。

「初めて佐々木さんにお会いしたとき、失われた日本の父親に再会した気がしました。懐が広くて、

強くて、優しい。いまの日本には、とことん困ったときに『大丈夫だよ』と言ってくれる人がいない。佐々木さんはどんな事態に直面してもそれが言える人。この人が体験してきたことを、なんとしても世の中に伝えたいと思いました」

おそらく、佐々木が家庭と仕事の両立で最も苦しんだのは、東レ大阪本社の繊維企画管理部に部長として単身赴任をしていた時期だろう。月曜から金曜まで大阪で仕事をし、毎週金曜日の夜、横浜の保土ケ谷にある自宅に帰る生活を送った。

新幹線の新横浜駅で降りると、近くのアパートでひとり暮らしをしている自閉症の長男を連れて自宅に戻る。長男は1週間のうちにたくさんの本を読んでおり、本の話を誰かにしないと精神が落ち着かない。佐々木は毎週末、長男と一緒に散歩をしながら2時間も3時間も本の話を聞き続けた。

家族の問題を理由に転勤を断る選択肢もあったはずだが、佐々木はそうはしなかった。

現在、佐々木の後任として東レ経営研究所の社長を務める三本木伸一は、偶然にも、ほぼ佐々木の後を追う形で東レでの職歴を重ねた人物だ。1978年、佐々木は大阪本社繊維販売管理部・長繊維一課から関連企業である一村産業の経営再建のため同社に出向しているが、三本木はその後釜だった。

「当時、佐々木さんは長繊維一課の一担当者に過ぎませんでしたが、ナイロン繊維事業の毎月の業績を課長、部長を飛び越して、直接、担当取締役に報告していました。よほど実力を認められていたのでしょう。でなければ、一担当者が取締役と直接話をするなんて考えられないことです」

トップにも直言、会社では「マイノリティーだった」

一村産業の再建には、佐々木をはじめ、当時、東レで最優秀と目されていた14人の人材が投入された。

「佐々木さんはズケズケと何でも言う人ですが、それが受け入れられるのは、複雑な物事を単純化して1カ所に焦点を当て、サッとまとめるのがうまいからです。単純化の能力が高い人材は、難しい状況に着手するのに向いているので、立て直し屋として使われるケースが多いのです」

一村産業の立て直しに貢献した佐々木は、84年、繊維企画管理部の課長に就任し、そのわずか3年後、経営の中枢に関わる経営企画室の主任部員に大抜擢されている。三本木に言わせれば、これは「ちょっとあり得ない人事」であった。

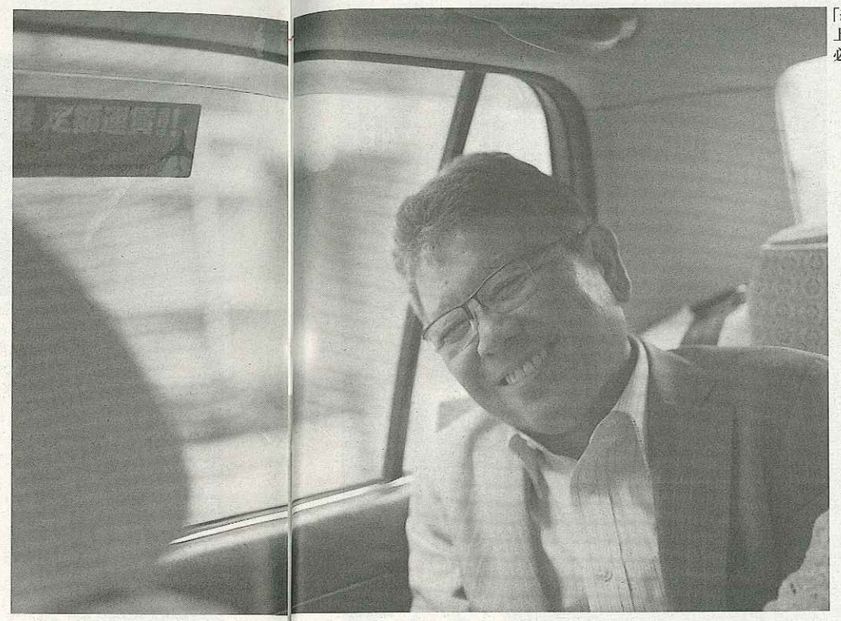
一方で、妻の浩子の病は佐々木の出世と反比例するように悪化していった。課長就任の年、浩子は初めて急性肝炎で入院している。肝炎の発症によって体がだるく、自閉症の長男の世話も家事もほとんどできなくなってしまったことが、几帳面で責任感の強い浩子の精神を徐々に蝕んでいく。

佐々木は経営企画室の主任部員になって以降、東京・大阪間を何度も転勤する生活を送ることになるが、95年に長女の美穂子が自殺未遂。97年には浩子が肝硬変と鬱病を発症し、以後、7年間にわたって40回以上もの入退院を繰り返す。

そして01年、同期トップで佐々木が取締役経営企画室長に就任したまさにその年、浩子は手首を深く切って自殺を図り、慶應義塾大学病院での7時間に及ぶ大手術の果てに、かろうじて一命をとりとめている。

だが、佐々木の受難はこれで終わりではなかった。「仕事も結婚も、自分で選んだことだから絶対にあきらめない」主義の佐々木に、「ちょっとあり得ない人事」が再び降りかかることになる。

取締役経営企画室長になった佐々木は、業績が悪化し続ける東レを抜本的に改革するプランの策定に奔走した。佐々木が作り上げたプランは経営会議の席上、「ドラスティックに過ぎる」と否定されてしまうが、後にさらなる業績の悪化に慌てた経営陣によって、佐々木案に酷似した改革案が採用されることになる。



「組織は多様な人材を抱えている方が強い。上に意見する人間を排除するような組織は、必ず弱体化します」。佐々木の持論だ

経営陣にしてみれば、しごく決まりが悪いことである。佐々木の歯に衣着せぬ物言いが反感を買った面もあって、佐々木は経営陣にとって目障りな存在となっていく。結果、同期トップで取締役に就任したにもかかわらず、わずか1期2年で、東レ経営研究所の社長として社外に出されてしまうのである。

「会社も味な人事をやるな、と思いましたよ。社長になればスケジュールの管理を自分でできるようになるから、家族への対応がやりやすい」

いまでこそ、佐々木は笑顔でこう話すが、同期トップで役員になった人物がその後副社長に就任しなかったケースは、それまでの東レの歴史上一度もなかった。「東レ本社を震撼させる人事」を食らって、心中穏やかだったはずがない。

「私のやり方が下手だったのです。会社のためになることだと思ったら、私は、たとえトップに対してでも、『殿、お言葉ですが』と言ってしまう。サラリーマンが本当にやりたいことをやり遂げようと思ったら、うまく周囲に迎合しながらポジションをつかむことが大切だったのでしょうね」

それができなかった佐々木は、自らを「東レのマイノリティーだった」と言う。『25の言葉』の読者同様、佐々木自身も企業社会の中で「生き難さ」を感じてきた人間だったのだ。

かつて佐々木の直属の部下だった20代の女性は、「佐々木さんは、これまでに出会った人のなかで、唯一絶対のユニークな存在」だと言う。

「ユニークさは、自分自身への絶対的な信頼に由来するものだと思います。佐々木さんの判断は、まったくブレない。毎日、ものすごく勉強しているから判断がブレないという面もあるのでしょうが、純粋に自分が大好きな人なのだと思います」

東京・目黒でヒーリング・サロンを経営している佐々木の長女・美穂子も、この点は同感らしい。

「父が鬱病の母を見捨てなかったのは、母を見捨てない自分が好きだったからですよ。父はそもそも人助けが好きで、他人の抱えているトラブルの解決まで買って出る人。会社の部下の人のプライベートにもとことん付き合っていました。父は人の辛さを背負っている自分が大好きなんです」

佐々木は6歳のときに父親を結核で亡くし、経済的に厳しい環境で育った。秋田大学学芸部附属小学校6年の文集「わかくさ」に、母親の勝枝が「浴衣」と題する一文を寄稿している。「常夫君は非常に自分を押し殺している。もっと自分を主張し自らを伸ばす様に」という担任の言葉に胸を貫かれたと記した後で、勝枝は佐々木にまつわるこんなエピソードを書きつけている。

「それは夏のことである。心に想いつつも毎年着せずに過ごした浴衣を格安に分ける人がいて求めはしたものの、四人に着せる余裕はなく、どの子も欲しいと主張して止まぬ。二反の配分を迷う私に、次男（常夫）は突然僕はいらぬと言いだして、三枚こしらえて漸く治まりがついたことがあった。

次は冬のこと。私が使用している最も悪い夜具に先に寝て、何時もよいふとんを空にして、それに私を寝せようと努力していることもあった」

附属時代から県立秋田高校を卒業するまで、佐々木の親友だった丸の内くるみ（秋田県議）は、少年時代の佐々木をこう振り返る。

「佐々木君はお母さんを支えたり、家事を手伝ったり、何でもやらなくてはならない環境にいたと思う。でも、それを苦にしている様子はまったくありませんでした。どんな状況でも受け入れてしまう、間口の広さを持った人でしたね」

妻の自殺未遂は決死の訴え「苦しんでいるのは彼女だ」

東急東横線綱島駅近くの自宅マンションで、佐々木の妻・浩子に会った。

サイドボードに整然と並べられた食器類。ベランダに面した大きな窓ガラスの前では、いく鉢もの胡蝶蘭が見事な純白の花を咲かせ、この部屋の住人が几帳面な完璧主義者であることがヒリヒリと伝わってくる。真っ白な立ち襟のスーツに身を包んだ浩子は、小柄な佐々木とは対照的に、上背があってとても美しい。家事、育児のほとんどを夫に依存しなければならなかった10年余りの歳月を、浩子はどう受け止めているのだろうか。

「子どもの頃通っていた日曜教会で、人を許しなさいと叩き込まれましたが、家事も育児もできない自分のことは、どうしても許せませんでした。夫に申し訳ないと、自分を責め続けました。それが鬱に向かってしまった原因でしょうね」

長女の美穂子は、『ビッグツリー』が出版されてから浩子は明るくなったと言う。自分の苦しみを多くの人に知ってもらえたからではないかと美穂子は分析するが、浩子が語る言葉は、少し違う。

「夫があの本を書くとき、私も昔の手紙を読み返したりして、人生の棚卸しをしたのです。そうし

たら、夫がただの一度も私の病気について責めたことがないのに気づいたのです。夫は瞬間湯沸かし器ですが（笑）、幼い頃から淡々と運命を受け入れてきた人。だから、どんなことでも受け入れどんな人でも許す。それに気づいたとき、長男を産んだことも私の病気もすべてよかったんだ、自分の人生なんだから、すべて受け入れればいいんだと思えた。初めて自分を許せたのです」

責任感の強い浩子にすれば、夫に家事も育児も平然と背負われてしまうことは、むしろ辛いことだったに違いない。しかし、幼少期から自己犠牲を当然としてきた佐々木に、浩子の苦悩は理解できなかっただろう。浩子の3度目の自殺未遂は、佐々木に対する決死の訴えではなかったか。

7時間に及ぶ手術によって浩子が生還した際の夫婦の会話を、佐々木は『25の言葉』の中にこう書き留めている。

「そして妻が、『ごめんな、お父さん、迷惑ばかりかけて』と心底情けなさそうに言うのを聞いて、『いちばん苦しんでいるのは彼女だろう。私ではない』と思い至ったのです」

浩子が鬱病から回復したのは、佐々木の習い性となっていた自己犠牲のお陰などではなく、自分大好き人間の佐々木が、「人を愛しなさい。それが、自分を大切にすることです」（『25の言葉』adv ice25）と、気づいたからではないか。佐々木が変わったから、浩子も変わったのだ。この極限的な夫婦の精神のドラマこそ、佐々木の著作に通底する瑞々しい人間愛の源泉であり、ワークライフバランスという命題への、ひとつの答えだ。

人間は変われる――。

この確乎としたメッセージが、様々な生き難さを抱える読者の心を、軽やかに解き放つ。

どんな運命も受け入れて「私たちはいまが一番幸せ」

佐々木が、仕事から帰ってきた。

「佐々木さんはすべての人間を許して受け入れる、キリストのような人だと話していたところです」

「ガハハ、ちょっとシャワー浴びてくるよ。今日は蒸し暑くてかなわない」

人の言葉をほとんど聞いていない。美穂子の爆弾発言が頭をよぎる。

「よく、あなたのお父さんはなぜあんなに大変な生活に耐えられたと思うかと質問されるのですが、たぶん、物事を深く考えない性格だからだと思います。父は本当に単純な人なんです」

美穂子の言葉を、佐々木にぶつけてみる。

「その通りだね。私は仕事も家族も適当にやってきただけ。ごく普通のサラリーマンですよ」

たしかに佐々木は、普通のサラリーマンだ。しかし、幸福になる方法を、身も心もズタズタになりながら貪欲に追い求め続けた一点で、非凡だ。

「どんな運命も謙虚に受け入れて、その次の場面で全力を尽くす方が生きていきやすい。そして、相手の立場でものを考えた方が、結局、自分が幸せになりやすいんです。だって、私の本がこんなに売れるなんて想像もしていないことだったし、私たち夫婦は、いまが一番幸せですよ」

胡蝶蘭が咲き誇る、美しい窓辺。浩子の隣で相好を崩す佐々木の顔を眺めながら、この人は心底奥さんを愛しているのだな、と思った。

（文中敬称略）

山田清機

1963年、富山県生まれ。本欄で執筆した古林恒雄（上海華鐘コンサルタントサービス総経理）のビジネス評伝『中国ビジネスは俺にまかせろ　上海の鉄人28号古林恒雄』（朝日新聞出版）を上梓した。

読書内容を佐々木に語る長男は、5分おきに「どう思う？」と尋ねてくる。いい加減な返事には納得しない。10年以上前のことだが、この経験を通して佐々木は家族の話を聞く修業を積んだ

■ささき・つねお

1944年　秋田県出身。4人兄弟の次男。父の生家は秋田屈指の豪商で、新婚当初10軒もの家作を譲り受けたが、父は結核に罹患。ペニシリン購入のため一軒ずつ売却していき、最後の一軒を売り払ったとき亡くなった。当時、佐々木は6歳。兄は北大、佐々木は東大、双子の弟は揃って東北大。秀才一家として、母親の苦労話とともに地方紙の3面トップ記事を飾った。

69年　東京大学経済学部を卒業し、東レに入社。
幼稚園から中学まで秋田大学学芸部附属に通い、高校は県立秋田高校へ。東大には2浪して入学した。「2浪は屈辱的だった」。官僚への道も考えたが、大学紛争に巻き込まれて、「公務員試験の勉強をしなかった」。生まれながらに喉が弱く、東レの保健室で看護師の浩子に出会う。

72年　自閉症児の長男・俊介が生まれる。幼稚園を退園させられ、中学校ではいじめに遭い、高校からは幻聴に悩まされる。佐々木は自閉症者の親の会「やまびこ会」に積極的に参加するが、参加者は母親ばかり。「父親たちは、いったい何をやっているのか」の思いにとらわれる。ワークライフバランスの原点。

84年　課長就任と同時に、浩子が急性肝炎で入院。子ども3人分の朝食と弁当を作り、6時には社を出る毎日。徹底的な計画主義と効率主義で、妻の不在を乗り切る。この時期の経験が、最短距離で最大の成果を得る佐々木流仕事術の基礎。

95年　長女・美穂子が自殺未遂。長瀞の崖から身を投げるが、砂地に降りて無事。理由は佐々木も知らない。

97年　社長直属のスタッフとして経営企画室へ。浩子が肝硬変と鬱病を発症し、以後7年間で40回以上入退院を繰り返すことになる。

2001年　同期トップで取締役経営企画室長となる。浩子が3度目の自殺未遂。出勤前の美穂子が発見して一命を取りとめた。美穂子は、「この出来事以降、父は家族と本気で向き合うようになった」と言う。

03年　東レ経営研究所社長に就任。10年から同研究所特別顧問。