



INTERVIEW

佐々木常夫

(ささき・つねお)

1944年秋田県生まれ。6歳の時に父を亡くし、母の手一つで育つ。1969年に東大経済学部を卒業後、東レ(株)に入社。自閉症の長男に続き、次男、長女が誕生。妻が肝臓病で入院を繰り返す中、うつ病を併発。現在は妻も回復し幸せな生活を送っている。

INTERVIEW

リーダーが知って おくべき孔子の教え

人としてあるべき姿が
ビジネスの成功につながる

高校時代に学んだ 論語の言葉に心酔

——佐々木先生の論語との出会いを教えてください。

母親という存在は、子供に対して口うるさいものですが私の母もそうでした。「本を読みなさい」「人に嘘をついてはいけません」などいろいろ教えてくれた親で、ちょっとしたことでも昔の格言などを使って教育していました。その中の1つに、論語の言葉があったんです。

まだ幼い時は、「何を言ってるんだろう?」程度にしか考えていませんでしたが、成長するにつれて、「あの時、おふくろは論語のことを言っていたのか」ということに気づかされるが多々ありました。

論語の楽しさを実感したのは、高校生の漢文の授業です。今でも記憶に残っているのが古文の藤原先生という方で、漢文を朗々と読まれるんです。藤原先生が「子曰く……」と読まれると、まるで音楽の授業みたいで、すごく耳ざわりがよかったです。高校生ながら、「いなあ」と感じていました。

——佐々木先生の母親は、論語を生かした躰をさせていましたか?

特に論語を使った躰はありませんでした。例えば「時間を守りなさい」「人に会ったら挨拶をしないさい」といった、いわゆる人間的に基本的なこと。しかし論語の言葉は、人間が生きる上での基礎だと思えます。そういった意味では、母親の躰は論語の延長線上にあったと思います。

——佐々木先生の著書を読ませていただく



気づくと論語の言葉を多く書きとめていた。

大切なことを書き記してきた佐々木氏の手帳。

と、どこか論語に通ずるものが感じられますが、意識されているのでしょうか？

私はこれまで論語を専門的に研究し、その教えを実践してきたわけではありません。自分なりに人間の心構えやスキルを磨いてきたら、たまたま論語の考え方や似たようなところがあっただけのことです。論語自体、約500節もありますから、似たようなところはあると思います。

私の場合、論語に関心を持ったというのは、あくまでも後付けなんです。私は大事だと思っただけでもメモをとります。もう30年以上続けている習慣なのですが、気にいった言葉は手帳の後ろに書くようにしているんです。そのメモを読み返してみたら、論語の言葉を多く書きとめていたことに気づきました。「なんだ、いつの間にか自分の中に入ってきていたんだ」と気づかされました。

——論語の中で好きな言葉はありますか？
大切にしているのは「恕」という言葉です。恕は思いやりという意味で、現代風に言うところ「絆」でしょう。ほかにも「義」や「信」という言葉も出てきます。論語の中には「民を従えらるには義を用いりなさい、つまり、人に対して筋を通しなさい」ということなんです。

これが紀元前500年の人が書いた言葉とは思えません。どの時代においても、人間がやらなければならぬ基本的なことは決まっているんだと思います。いくらグローバル時代、IT時代と言っても人間がやるべきことは、2千年以上前から決まっています、人間の本质は変わっていないんですね。

スリッパで怒られたり、何でもかんでもやるんだらうと悩んだり……仕事を楽しいとは思えなかった。しかしいろいろ頑張った結果が出て、だんだんとおもしろくなってくるんです。だから若い人は無理をしても必死にやれば、展望が開けるんじゃないでしょうか。

——佐々木先生が仕事を「楽しい」と感じられるようになったのはいつ頃でしょうか？

40代です。自分の人生の中で、ビジネスマンとして一番成長できたと感じることができました。もちろん、20代30代の成長角度は大きいんですが、よけいなことをしてしまいません。だから結果的に効率が悪い。

20代の頃、きちんと人に聞けば参考になるような資料はたくさんあるのに、自分でやっ



「経営の真髄は真摯さにあり」 経営者に通じる論語の精神

——論語は仕事をする上で必要でしょうか？
「論語と算盤」を書いた渋沢栄一さんがそれを証明したのではないのでしょうか。ドラッカーも「経営の真髄は真摯さにあり」と言っています。経営のプロの方は大体、同じようなことをおっしゃいます。やはり人間としてきちんと生きることが、良い会社の経営につながるのでしょうか。

時代が変わっても人間の基本的な部分は変わりません。それは資本主義の中にも、経営の中にも論語の精神は流れているんです。
——若手社員が知っておくべき、論語はありますか？

論語の中にこんな一節があります。「これを知る者はこれを好む者に如かず。これを好む者はこれを樂しむ者に如かず」要するに、知識をたくさん身につけるよりか、仕事を楽しんだほうが熱心にやっつて良い結果が出ますよ。仕事を好むよりか、楽しんでやっつたほうがいいよという意味です。

入社したばかりの頃は、仕事は楽しくないものです。一生懸命やっつて工夫すると、褒められたり良い結果が出たりします。それで少しずつ仕事がおもしろくなってくるんです。そして仕事を好むようになる。そういう境地に達すると、仕事が楽しくて仕方なくなります。そうなれるぐらいに、努力すればいいんじゃないかと思えます。

若いうちは、なかなか仕事を楽しむまでにはなれません。私も20代の頃は、ちょっとミテしまいがちです。そうすると時間がかかってしまいます。30代になってくるとだんだん効率が良くなって、回り道が少なくなりますが、40代になるとほとんど無駄な動きをしないくなり、なおかつ人を使うこともできるようになります。自分の思い通りにできて、あんなおもしろい経験はなかったですね。

——孔子の言葉に「三十にして立つ、四十にして惑わず」という言葉があります。社会人としても40代に入ること、惑わなくなるということでしょうか？

そうですね。私の人生の中で40代はとても大切な時期でした。それができたのも、30代での経験があったからでしょう。

私の著書の中に「3年で物事が見えてきて、30歳で立つ、35歳で勝負が決まる」という文章があります。会社に入って3年も経てば世の中のことを大体、わかってきます。30歳になったら大きな仕事を任せられるようになり、35歳になったら会社で役員や部長の仕事をごなすことができます。イギリスのブレア元首相は43歳の時に首相に就任しました。35歳と8歳しか変わらないんです。それがあつても、30代のときの経験が大きかったからでしょう。

——リーダーが知っておくべき論語の言葉はありますか？

論語の公治長第五の一節に、「君子の道は四つ有り」という言葉があります。「己を行ふや恭、上に事するや敬、民を養ふや恵、民を使うや義」 「己を行ふや恭」とは慎み深くという意味です。「上に事するや敬」は、目上の人には敬意を払いなさいということ。「民を養うや恵」



中国上海にある孔子廟の孔子銅像。

君子の道は四つ有り。
己を行行や恭、上に事うるや敬、
民を養うや惠、民を使うや義。
公治長 第五

の民とは、会社で考えると社員。社員に対しては情け深く優しくということ。

先ほど述べた「民を使うや義」を合わせて考えると、自分で行動する場合は慎重深く、上に対しては敬意を持ち、社員に対しては丁寧で優しく接し、部下を使うときには筋を通しなさいということ。

孔子はそれぞれの人を認めて、筋の通った優しい心で付き合えば、組織はうまくいくと言っているのだと解釈しています。

——そのほかに好きな論語はありますか？
私が一番好きなのは「学びて思わざれば則ち罔し、思いて学ばざれば則ち殆し」という言葉です。知識を得るだけだと何の役にも立

ちません。「思わざれば」とは、得た知識を自分の職場では、自分の仕事ではどうだと、実際に置き換えていくことだと思えます。知識だけを詰め込む人は、「賢くありませんよ」と常日頃言っています。

また「思いて学ばざれば則ち殆し」というのは、知識がなく自分の頭だけで考えていては危ないということ。例えばアメリカでは、中国ではどうなんだと比較し、さまざま知識を身につけておかなければいけないのです。適度に学び、適度に覚えることが必要だと思っています。

私のまわりには多読家な方がたくさんいらっしゃいます。そういう人に私は「多読家に仕事のできる人はいない」と言っているんです。私は読んだ本は全部自分のものにしません。気に行った文章は手帳に書き写します。書くから覚えるんです。覚えると使うんです。使うと身につくんです。

——これから成長する社会人にとって必要なことは何ですか？

自分を成長させようと思欲を持つことです。働くということは、自分を磨くことなんです。自分を成長させるために働くんです。成長したいと思っている人は、いろいろなこ

とに気がつくでしょう。

これは論語ではないのですが、私の人生観に「運命を引き受けよう」という言葉があります。私は人間の幸せや不幸せという気持ちは、体重計や血圧計のようなもので測れるものではないと思っています。私の長男は自閉症で妻はうつ病になり、入院を何度も繰り返しました。そういった私の問題と不登校の子供を持つ母親の問題と、どちらが大きいかわかったら、それは比べられないわけです。

2011年に起きた東日本大震災の被災地の方は、失望の極地にいらっしゃるかもしませんが、その生活の中で幸せや不幸せがあると思うんです。だから、運命に立ち向かってもらいたいです。人間は生きていかなきゃいけないわけですから、その中で希望を捨てず努力をすることによって自分を成長させてほしいです。

妻が自殺未遂をはかったときは、自分の人生はどうなるかと思いましたが、一生懸命やっているうちに妻も回復し、落ち着いた生活を手に入れることができました。その後は書いた本が売れ、講演依頼も増えて世の中が一変したんですよ。だから人生、あきらめたいと思いません。