

守  
破  
創  
対談

「美しさは驚きの中にある」という西村副総裁。ロスチャイルドの別荘やゴッホが描いた麦畑など、西村副総裁は、自分が感じた「驚き」や「美しいもの」を撮影した写真を持参した。クラレ、中国銀行の経営を経験し、今は大原美術館と倉敷中央病院の経営者として手腕を振るう大原理事長。ひとしきり芸術談義が行われてから対談に入った。「非営利公益の経営観」に始まり、「リスクとの付き合い方」や「まちづくり」まで話は果てしなく広がった。



日本銀行副総裁

# 西村清彦

Kiyohiko Nishimura

1953年東京生まれ。1975年東京大学経済学部卒業、1977年同大学大学院経済学研究科修士課程卒業、1981年米国ブルッキングス研究所オーケンリサーチフェロー、1982年米国イェール大学Ph.D.(経済学博士)取得。1983年東京大学経済学部助教授、1994年同大学同学部教授、2003年内閣府経済社会総合研究所総括政策研究官、東京大学大学院経済学研究科教授。2005年日本銀行政策委員会審議委員、2008年より日本銀行副総裁。

驚きは心のエネルギー  
美しい瞬間が人を育てる



公益財団法人大原美術館理事長

# 大原謙一郎

Kenichiro Ohara

1940年神戸市生まれ。1963年東京大学経済学部卒業、1964年エール大学大学院経済学部修士課程修了、1968年同大学院同学部博士課程修了後、倉敷レイヨン(現クラレ)入社、1982～90年まで副社長。1985年より倉敷中央病院理事長、1990年中国銀行入行、1998年まで副頭取、1991年より大原美術館理事長。1999年倉敷芸術科学大学客員教授、2001～10年倉敷商工会議所会頭。

美術館経営で  
大事なことは

**西村** 経営と美術は、一見無関係に見えますが、「人を動かす」という点で共通するものがあるように思います。美術とのつながりは、極端に言えば生まれたときからでしょうか。

**大原** 大原美術館は祖父が私財を投じた経緯もあり、子供のころからよく行っていました。そのころに凄く怖くて嫌だった絵が後で好きになったりするのはありますね。

**西村** 時間がたつうちに見方が変わってきますよね。人や美しいものに対する若いころの見方と成熟してからのそれとは違う。そうした美の世界と、経営や生きていくための営みと、その二つをつなぐお話を伺いたいと思います。

**大原** 私は事業の世界で生きてきて、今も経営者として美術館に關与しています。人生一貫してビジネスパーソンですね。

**西村** 美術館経営が一番難しいところは何でしょうか。

**大原** そもそも非営利公益の経営があるというものを理解して

ただけじゃない。経営というところばん勘定だと思われてしまう。ところが、経営とは、目標とする一つのバリューがあつて、お金を使って物を使って、特に人をうまく使って、それを実現していくものでしょう。組織や人事制度、組織風土のあり方などは、非営利公益といっても株式会社とまったく変わりません。

美術館の職員とよくディスカッションするんですが、入館者の数は大事です。けれども、うちの美術館だけじゃなくて、あらゆる公益法人にとって一番大事なのは、そのバリューであり公益であり、それをどこまで達成しているかということ。社会の価値を高めるために最大の貢献をする、これが公益です。そういうふうと考えてやるのが非営利公益の経営だろうと思います。

**西村** 日本銀行も似た面がありますが、美術館では何がアウトプットなのか見えにくいですね。市場経済の尺度では測り切れないものだと思いますが、何が核になっているのでしょうか。

**大原** 私たちはアートの使命に

対しては忠実でありたいという価値観を基本に据えています。その共通の価値観を目に見えるかたちにしたものが、美術館の職員全員が持っている「使命宣言」。私たちはアートとアーティストに対する使命があり、すべての鑑賞者に対する使命があり、地域社会に対する使命があり……、と私たちの使命が書いてあります。抽象的なミッションを可視化し、どう達成していくか——それが経営だと思っています。

### 企業経営でも 経営者の価値観実現を

**大原** 企業の経営でも、もう少し自分の中にある非営利的なバリューをも実現するような経営をしてみたら、社会がよくなると思います。

**西村** 具体的にはどういうことでしょうか。

**大原** 例えば、私の祖父の大原孫三郎が倉敷紡績（クラボウ）の二代目社長になった年は増収増益でした。ところが、減配し役員賞与も減らして、女子寄宿舎の建築資金を積み立てたのです。資本主義の常識に反しますが、当時の

女子職員たちをほっとけない、という自分の価値観を実現したんですね。もちろん東洋紡さんとか他社もそれをやってきたわけですが。

ちなみに、大原孫三郎は個人資金で大原美術館をつくりました。倉敷中央病院は、倉敷紡績が寄附者ですが、病院の理想形をつくりたいという大原孫三郎の価値観が貫かれています。ROA（注1）やROE（注2）ばかりを気にしていたら、あれほど患者に寄り添う病院はできなかったでしょう。

現在では、株主や市場、メディアの価値観のほうが経営者の価値観より優先されています。自身自身の価値観を実現できる余地というのをとって経営者に与えてあげたいですね。

（注1）return on asset。総資産利益率。  
（注2）return on equity。自己資本利益率。

### 仕事上の ビューティフルな瞬間

**西村** これまでの企業経営のご経験の中で特に印象に残っていることはどのようなことですか。

**大原** 私は、これまで「たまたまい」が美しい会社、筋の通つ

た会社で働かせてもらいました。その中で、これはビューティフルな（素晴らしい）瞬間だというのが幾つもありました。

例えば、何かに踏み切るときがあります。先が分からずに踏み切っているのだけれども、腹にストンと落ちたとか、そういうときに踏み切っていく。

**西村** 腹にストンと落ちる、というのは良く分かります。

**大原** 人とかかわり合いで言えば、例えば私が二〇代のころにアメリカの大手日用品メーカーと不織布の合弁会社をつくったときのことがあります。

当時のお金で七億円の投資案件です。円建てにするかドル建てにするかといった点で採めて、にっちもさっちも行かない。

そうしたら私の父親くらいの年のチェアマンが、自ら車を運転して工場へ連れていってくれて、これは絶対に秘密だという核心のところを見せてくれた。帰りの車の中で、個人的なことも含めて話し合い、心が通じ合う中で「よし。この人と一緒に仕事しよう」と思ったんです。結局、その合弁事業はまずまず



うまくいきました。

リスクと生きる  
ということ

**西村** 私たちは、日頃の生活でも仕事でも、リスクと無縁ではいられません。だから、わざわざ「リスクを取る」といったとらえ方ではなく、「リスクと生きていく」「リスクとうまく付き合っていく」と考えるのが良いと思います。

成功も失敗もあって、人生最後にトントンプラスアルファになればいい。人生の途中はマイナスになってもやり直しがきくシステムを作るかどうかが重要です。

ところが、今はとにかく失敗してはいけない、という感じが強い。それで何もできなくなっているという印象です。

**大原** 京都辺りのベンチャー経営者と飲むと、彼らはリスクだ何だと言いません。そんなのは当たり前という話です。

物事というのは、意志と心意気を変えられる。変えられるかどうかの計算を間違えて失敗することはありますが、それは仕

方がない。ホームランを狙って三振することだってある。パントばかりじゃつまらないですよ。**西村** そうですね。でも、若い人に言うと、「われわれみたいに右肩下がりひどい時期しか知らない世代にそんなことを言われても……」と反発されます。

**大原** 僕らのロマンを今の若い人が共有できないのは、そうかも知れない。でも、僕らも大正や昭和初期のロマンは共有できなかった。若い人にも今の時代にもふさわしいロマンを見つけてもらいたいですね。そのためには、自分の目でいろいろなものを見て、美しいもの、楽しいものを発見することです。

**西村** 重要なのは驚きがあるかどうか。驚きというのは自分にしかないですから。何かを見て、ハッとすることがあれば、それは本物ですよ。

**大原** 心のエネルギーみたいなものです。分からないなりにいろいろなものに接して、そういうものを自分の中に取り込むような機会をもっと持ってほしい。それには、自分で「これは一体何？」というものを見つけに行

くことです。例えば、セザンヌのデッサンには凄<sup>すご</sup>いエネルギーがこもっていますよね、一本の線の中に。

美が与えてくれた驚き

**大原** 中学のころに京都でフランス美術展がありました。アルジェリア辺りの女性がたくさん集まっている絵がありました。今考えるとドラクロワ(注3)の有名な作品だったのかもしれない。女の人の美しさってこういうことなんだと見てびっくりした。こういうのを表すことができるのが芸術なんだと思いました。

音楽では、一九六〇年代にニューヨークのメトロポリタン歌劇場でイタリアオペラの傑作「ルチア」を初めて聴いたときの感動は忘れられません。こんなに輝かしく、悦ばみいたいな音楽があることに初めて気が付きました。

**西村** 私も似たような経験があります。今でも鮮明に覚えているのが、印象派の展覧会のユトリロ(注4)の絵です。動けなくなってしまう絵でした。あの白い壁の絵、「ミミ・パンソンの家」

です。だから、私の原体験はユトリロです。

それから私の義兄弟のような間柄のイタリア人がシエナ大学(注5)の教授なので、頻繁に訪ねるうちにシエナの街とシエナ派の絵がすっかり好きになりました。シエナがまさにそうですが、美術というのは生活の中に入っていないと意味が損なわれる感じがします。

**大原** 有名なカンポ広場のたまたま入ってみると、なるほど、ここにあるのが当然だという風に生活の場に溶け込んでいますね。

(注3) フランスの画家「民衆を導く自由の女神」「アルジェの女たち」といった一九世紀ロマン主義を代表する作品で知られる。  
(注4) フランスの画家、二〇世紀初めに、白を基調とした厚塗り技法による傑作を多く描いた。  
(注5) 同大学の所在地であるシエナは、イタリア中西部の古都。中世の街並みが残る旧市街は世界遺産。ワイン(キャンティ)でも有名。  
(注6) プツブリコ宮殿。現在市庁舎として使われている。

世界に発信したい  
生活の中にあるセンサー

**西村** 見ることに、感じることに大事ですよ。二〇世紀後半はI



Tの時代でしたが、一二世紀半ばからはセンサーの時代になると言われます。

**大原** 違う人のそれぞれのセンサーがお互いに響き合うような仕組みをぜひつくりたいですね。

日本の文化が積み上げてきたものをみると、まさに生活の中にあるセンサーが物を見るときに働いています。例えば、掛け軸を床の間に掛けると、障子に当たる光が朝から夕方になるにつれて景色が変わってきます。移ろいゆくその景色を「ああ、美しいな」と見ている私たちがいます。それは額縁の中に閉じ込めた小世界とは違ったものだと思います。生活の場でも道具の中に美しさを

見つけて、使ってみて嬉しいという気持ち。そういうのが生活と結びついている。それを世界にもっと見せていきたいですね。

**西村** 日本は融通無碍ゆうつうむびざなところがありますから、さまざまな要素がうまく組み合わせられているところが奇妙な面白さですね。

**大原** そうなんです。これからも融通無碍であってほしい。いろいろな文化があつて、それがお互いに交じり合ったらいいのです。みんなともっと分かり合おうよ、ということですよ。

**西村** 日本はアナログの世界で、組み合わせが重要なデジタルの世界は苦手だと思っていました。でも、考えてみれば、日本の文化は組み合わせの文化です。もともと純粹に日本的なものがあつたわけではなく、組み合わせをやっているうちに全く違う日本的なものになっていったということなのでしょう。

### まちづくりに必要なこと

**大原** まちづくりには公式があるわけではないですが、町の中のいろいろなものを守りながら

我慢して、意地張っている人がいるからいい町ができるんだと言う友人がいました。

**西村** シエナの町はまさにそうですね。あそこは意地張って、美しいからと言って、六〇〇年、七〇〇年前の家で不便な生活をしていますね。

**大原** 意地と我慢だけじゃなくて、見栄も大事だとも言っていましたね。

ところで、倉敷も特色のあるまちづくりをしてきた土地柄です。例えば、屏風祭びょうぶまつりというものがあります。これは、いろいろな町屋が屏風を飾ってみんなと一緒にそれを楽しむというお祭りです。自分たちの町で自分たちが楽しめたらそれでいい、観光客が集まってきたても構えないようにしよう、という感じですよ。おもてなしだ何だと、変にお化粧して観光資源化してしまったら、つまらないですからね。

### それぞれの物差しの違いを大切に

**西村** ベストプラクティスとよく言いますが、この言葉には少し気を付ける必要があるように思

います。皆が成功するなどというベストプラクティスなんてあるはずがないのですから。

**大原** そんな簡単な物差しつくらないでくれ、こっちの物差しとあっちの物差しが違っているはずだ、ということですね。

**西村** 違いを認めるところから出発する。美しいものとのらえ方がお互いに違うということから出発するということですよ。

ところで、本物を見極めるコツのようなものはあるのでしょうか。

**大原** そんなものはあろうはずがないと思います。美術の世界にせよなんにせよ、殊更ことさらに「これは本物」などというのはうさんくさい感じがします。

**西村** 美しいか美しくないか、楽しいか楽しくないか。それで良いということですね。

**大原** そうです。自分なりの物差しを大事にする。そして人の物差しも大事にするということが大切なんです。

**西村** そうですね。でも、それが案外難しいことのように思います。今日はどうもありがとうございました。