第27回 特別対談企画

「歩歩是道場（ほほこれどうじょう）」。日々のすべてを自分を磨き、経営を磨くきっかけに

曹洞宗 徳雄山建功寺住職／庭園デザイナー／多摩美術大学環境デザイン学科教授 **枡野 俊明** 氏

真宗王国と呼ばれるほど、石川県は今も浄土真宗が盛んな地域ですが、室町期に同宗派が当地で拡大する以前、鎌倉期に加賀・能登で先に根を張ったのは曹洞宗でした。本紙読者の皆様の中でも案外、自分の家は曹洞宗という方は少なくないはずです。

今回は、神奈川県横浜市にある曹洞宗の寺院、徳雄山建功寺を訪ね、ご住職を務める枡野俊明さんにお会いしました。枡野さんは僧侶としてのお勤めの傍ら、「禅」の心や要諦を分かりやすく伝える執筆活動、講演活動に精力的に取り組み、さらには庭園デザイナーとしても活躍されています。

枡野さんには、いくつかの禅の言葉を紐解いていただきながら、経営者があるべき姿のヒントをたくさんいただきました。知的で含蓄ある言葉の数々に、私も「なるほど」と頷くことの多い対談となりました。

読者の皆様が経営者として、また一人の人間として、自身を磨いていく上で参考になる内容かと思います。なんらかのきっかけにしていただければ幸いです。

恵まれた恩師との出会い

畠 枡野ご住職は著名な庭園デザイナーとしての横顔もお持ちで、多摩美術大学環境デザイン学科の教授も務められています。さかのぼると、玉川大学農学部で学ばれていて、かなり異色の経歴です。

枡野 異色中の異色でしょうね（笑）。私が小学校高学年の時に、先代住職である父と母に連れられて京都に行く機会があり、龍安寺さんや大徳寺塔頭の大仙院さんに伺い、あまりにもきれいな庭にびっくりしました。そこで、お寺というのは、こういう美しいものがなければいけない。将来、私どもの寺にも兼ね備えられるようになったらいいなという漠然たる夢を持ったのがきっかけです。

畠 少年期に萌芽があったわけですね。

枡野 そうです。その後、地元の公立の中学に入ったのですが、たまたま中学二年時の担任の先生が、玉川大学の教育学部の卒業生で、私がこういうことに興味があって、好きなのだということを知って、「おまえ、騙されたと思って私の母校へ行け」と。そう言われて中学卒業後は、玉川大学の付属高校に入学し、続いて園芸の知識を得られる大学の農学部に進みました。

畠 なるほど。

枡野 当時、私が今やっているような芸術としての庭園のデザインを教えるところは、日本中どこにもありませんでした。農学部は庭に使う植物については教えてくれますが、きれいな庭をつくるといった授業はなかった。

畠 では、独学で庭園デザインの知識を深められたのですか？

枡野 いえ、高二の時に、後に私の恩師となる造園家の斉藤勝雄先生との出会いがありました。私どもの庫裡と客殿を建て直そうという話がお檀家さんから持ち上がり、庭もできる範囲で整備をしたらいいのではないかとなった際、ご縁があってお願いしたのが斉藤先生でした。

境内で先生がデザインやスケッチをされるのを直接見る機会があり、こんな風に本当にできるのかなと思いました。そして、先生の指導のもとで工事が進んでいくと、スケッチの通りになってくる。これは面白いなと。そこからですね、本当の意味で虜になったのは。

大学時代の春休みや夏休み、冬休み、お寺の忙しくない時期に足しげく斉藤先生のところへ通って、プロジェクトに参加させていただく。それをずっとやっていました。

削ぎ落として真理を露わに

畠 生まれ育った建功寺が禅宗のお寺だったということも関係していそうですね。

枡野 昔、禅では修行として会得した自分の心の状態を何らかの手法で表現しようとしました。文学が好きなら漢詩。それを得意とする人達を「五山僧」といいます。一方、絵で表現したいという向きは墨絵をやって、その人たちを「画僧」というのです。私のように立体、三次元が好きだという人は、皆、庭を手がけました。その人たちを「石立僧」といいます。石を立てる僧です。

有名な夢窓疎石は庭が好きで、天龍寺や西芳寺の作庭に携わっています。

畠 やはり関連性はあるのですね。

枡野 ものすごく大きいです。禅の美意識は、ものを削いで、削いで、削ぎ落としていく、いわゆる簡素の美です。削ぎ落とすことによって、一番大事な真理というものが露わになって、輝いてくる。そういうものを感じられる空間をつくろうということで、禅の庭が生まれました。

畠 経営者の仕事は、ヒト・モノ・カネといった貴重な経営資源を生かすことです。より詳細に言うと、

①自分の仕事の魂の部分を次の時代につないでいく。

②自分の仕事のやり方が、それでいいのか悪いのかを問い続けていく。

③自社の事業が、世の中に役に立っているのかを問い続けていく。

そして、そのために経営者自身は何をしなければいけないかというと、会社を磨く、自分の仕事を磨く、自分自身を磨く、この三つです。

もう一人の自分に問い続ける

枡野 人を育てる、つないでいく。これは結局、経営者の生き方が反映される部分かと思います。

「坐禅」という字があります。「坐」は二つの「人」という字の下に「土」を書きます。片方の「人」は今の自分です。世の誘惑や執着にとらわれている部分があります。もう一方の「人」は、「本来の自己」と禅宗では説明します。一点の汚れもない清らかな心を持っている。今の生き方はこれでいいのか、こういうことをやろうとしていていいのかということを、静かに坐って問い続けること、これが坐禅の「坐」です。

ですから、畠さんがおっしゃられたように、これが本当に会社の経営を磨いていくことになるのか、社会の役に立っていくのかということは、部下などには聞けなくて、自分で心の中のもう一人の自分に聞くしかないのです。

畠 今の若い人に、私が時々言うことがあります。「大きい会社がいいとは私は全然、思わない。それより、入った会社でいい上司に巡り会えることが重要だよ」と。

枡野 おっしゃる通りです。いい人に付いて、その人の生き方とか、もっと言うなら所作、振る舞い、全部を吸収して、それが自分を人間として高めてくれる、そういう人に出会うことが一番大切です。

禅では「薫習」と言います。例えば、私たちの衣なども、夏物は秋になると全部干して、きちんと畳んで、防虫のためにお香を入れ、たとう紙に包んで仕舞います。そして、次の年の春に取り出すと、全部に香りが染み渡っているのです。

それと同じように、本当に自分が慕っていきたい人の近くに長年いると、考え方も立ち居振る舞いも、全部同じように染みついて来る。同じようにできるようになるのです。

畠 枡野ご住職が斉藤勝雄さんに出会われたように、そういう出会いがあれば、生き方や職業観も変わってくるのでしょうね。

枡野 ええ、そう思います。

畠 少し禅宗に関する質問をさせてください。曹洞宗と臨済宗、黄檗宗の三つが禅宗としてよく知られていますが、そのルーツや相違点について教えてください。

枡野 まず、臨済宗と黄檗宗のお話をすると、黄檗宗も実は中国では臨済宗です。違いは日本に伝わった時期です。曹洞宗もそうですが、臨済宗は鎌倉時代に伝わりました。一方、黄檗宗は江戸時代の初期です。その間、四百五十年ほど。日本の臨済宗は南宋から伝わったそのままをずっと長くやっていたのに、中国では時代が宋から元、明になって、さらに清へと変遷し、いろいろな作法がどんどん変わってしまいました。

畠 日本での宗派名が違うようになったのも、そのせいですか。

枡野 黄檗宗は、中国から来た隠元禅師が当初、「臨済正宗」を名乗って伝えたのですが、同じ臨済でもどうしてこんなに違うのかということで、徳川幕府が中国臨済宗の寺院で隠元禅師が住職を勤めた「黄檗山」の名にちなんだ黄檗宗にしなさいと命じたわけです。

畠 理解できました。

枡野 臨済宗と曹洞宗の大きな違いは、前者は修行に公案禅というものを中心に据えて、言葉の訓練から、生きていることのありがたさを知る仕組みになっています。

畠 よく禅問答と形容されるものですね。

枡野 他方、後者の曹洞宗のほうは、体そのもので昔の祖師方が悟りに至った方法を続けてやっていきなさいという形なのです。公案禅に対して、こちらは只管打坐、あるいは看話禅に対して黙照禅と呼称します。

畠善昭
畠経営グループ　会長

枡野俊明 氏
曹洞宗 徳雄山建功寺住職／庭園デザイナー／多摩美術大学環境デザイン学科教授

ますの・しゅんみょう。1953（昭和28）年神奈川県横浜市生まれ。玉川大学農学部農学科卒業後、大本山總持寺にて雲水として修行。1985（昭和60）年に徳雄山建功寺副住職、2001（平成13）年に同寺第18世住職に。また、造園家の斉藤勝雄氏に師事し、庭園デザイナーとしても活躍。代表作に水戸・祇園寺庭園、東京・カナダ大使館など。1998（平成10）年から多摩美術大学環境デザイン学科教授も務める。『禅が教えてくれる 美しい人をつくる「所作」の基本』（幻冬舎）、『美しく、心地よく、生きる』（PHP文庫）など著書多数。

畠 石川県ではやはり曹洞宗に馴染みがありますね。曹洞宗の隆盛を築いたとされる瑩山禅師ゆかりの大乗寺（金沢市）、永光寺（羽咋市）、總持寺祖院（輪島市）が今もあります。

枡野 曹洞宗は、道元禅師が修行先の中国から帰って来られて開き、そのお弟子さんたちが皆で広げた宗派です。会社でいうならば、起業されたのが道元禅師で、永平寺（福井県）は創業地にあたります。そして、全国津々浦々まで支店を広げ、盤石な基盤を築いたのが瑩山禅師です。ですから、私たちはお二人を高祖、太祖と呼び、敬うわけです。

生活のすべてが修行の場

畠 道元禅師の基本的な考え方は、「自利利他」でいいのでしょうか。

枡野 はい、そうです。まず、他人を利することが大事なのだと。利行という言い方をしたり、自利利他という言い方をしたり、いろいろあるのですが、まず「四摂法（ししょうぼう）」ということを非常に強く説いておられます。「四摂法」とは、まず人に対しては笑顔で接しなさい、施しの心を持って接しなさい、相手に利するようなことを常に考えて行動しなさい、相手と同じ立場に立って分け隔てなく平等に接しなさいということです。言い換えると、相手が悲しみを持っている時は同じ悲しみに浸ってあげる。相手が非常にうれしい時はそのうれしい気持ちを一緒になって喜んであげられるように、相手と立場を同じにしなさいと。

畠 経営者も部下に対しそうした心がけが必要ですね。

枡野 過去の祖師方が修行の中から、この言葉が一番、自分で腑に落ちたというものが残されているので、非常に重みがあります。それをわれわれ修行する者が、どういう気持ちや考えでこれらの言葉を発せられたのかを理解しつつ、それを生活の中にどう生かしていくかが大事です。

禅というのは「行住坐臥（ぎょうじゅうざが）」だとも言います。歩いても、留まっても、坐っても、寝ても、全部が修行だということです。

畠 生活そのものが禅の修行ということですね。

枡野 それを、私は現代の方々にも、できるだけわかりやすいように言葉を置き換えて、「このように生活に生かせますよ」ということを一生懸命、書いたり、喋ったりしているわけです。

畠 大事なことだと思います。

枡野 現代社会はあらゆるものの動きが速く、異常なくらいに情報化されています。非常にストレスが高い、精神的負荷が高い時代になってしまっているのです。そういう中で、いかに心を穏やかに保つかということが、本当に重要になってきました。

昔は自然豊かで、自然の中では、心豊かに誰しもが暮らせたのです。ところが、今はそうではない。情報は押し寄せて来る。次から次へと予定が詰まってしまって、ほっとする時間がない。であるからこそ、心を穏やかにする時間をどうやって自分で持つか、つかみ取っていくかが、一番大事だと私は思うのです。

畠 ご住職が著作に労を費やす理由ですね。ところで、「経営」という言葉は、仏教から来ているとお聞きしたことがあります。

「経営」とは真理を営むこと

枡野 はい。知らない方が多いと思いますが、実は仏教用語です。もともと経営の「経」という字は、サンスクリット語で「スートラ」という言葉なのですが、縦糸という意味なのです。

数珠がありますよね。一つひとつが全部、お釈迦様の教えで、それがバラバラにならないように、縦糸で全部くくってある。また、お経の本もバラバラにならないように全部つながっています。そして、「経」には、真理という意味があります。だから、真理を営むことを、「経営」というのです。

畠 真理を営むですか。

枡野 これは儲かるからやろうというのではなくて、これは世の中のためになる。十年後も百年後も、きっとみんながよかったと言ってくれるだろうという、やはり動かざる真理です。

それを営んでいくことによって会社が成り立っていくことが経営です。

一つひとつのことを丁寧に

畠 自利利他のない経営は、本当の経営ではないと肝に銘じます。

話が変わりますが、先般、ご住職の近著『美しく、心地よく、生きる』を読ませていただきました。その中で印象に残った言葉が「山是山水是水」です。自分の置かれている条件や環境の中で人は一生懸命、頑張っていくのだよ。そして、山には山の個性、水には水の個性があり、山に水を求めても仕方がないと理解しました。

これを経営者の視点でさらに勝手な解釈を加えると、Aという人材にBという人材の個性を求めても意味がない、とも読み取れました。

枡野 外れてはいません。

畠 「歩歩是道場」という言葉も、私は非常に気に入りました。

枡野 自分の一歩一歩、毎日の生活そのものが、すべて自分の修行、道場にいるのと同じですよという意味です。どこか特別な所に行かなければ、修行ができない、自分の鍛錬ができないと思いがちですが、実はそうではなくて、日々遭遇する一つひとつのことを丁寧に、心を注ぎ込んでやっていくことが、そのまま道場だということです。

ですから、会社で仕事をされる方は、それを一つ、ぐーっとやっていくことが自分を高めていくことであり、自分を磨いていくことなのです。

畠 私は一年の初め、一月一日に自分自身の戒めの言葉を考え、手帳や日記に書き留めています。偶然ですが、今年の元旦に書いた言葉が「一歩」です。とにかく一歩一歩、無理せず一歩、ですね。

枡野 「歩歩是道場」は私の座右の銘にもしています。とにかく死ぬまで現役ですから、無理をしないようにしながらも休まず一歩一歩、一つひとつを丁寧に、心を込めてやって、前に進むということです。

そして、道場が他にあるのではなくて、自分のいる場所、すべての機会が道場だと。そういう気持ちで、ずっと命続く限り頑張りたいですね。

畠 すごいです。本日は貴重なお時間、ありがとうございました。