

公開講演会記録

人間 聖徳太子 リーダーシップの神髄

——和を以て貴しと為す

四天王寺39代現当主、雅楽師 高谷秀司



一 序

令和5年1月18日、国際善隣協会の講演会で新年行事として、私は「雅の世界―和を以て貴しと為す」の語りと和琴演奏を、披露させていただきました。その時の企画者からの予告は、次のようでありました。

「世界がグローバル化した現代、商品やサービスそして情報さえもが寡占化している。その底流をなしているのは経済的な競争による序列化。結果、地球温暖化などの世界的な危機がもはや顕在化している。重要なことは持続可

能性。そのために日本の精神的な文化や伝統は、世界へ普遍化できないだろうか。講師の高谷秀司氏は、世界に公演旅行し、伝統的な日本人の心情や心根を、芸術と文化として表現してきた。

日本人自身もそのことを学ぶ必要があると考え、講演企画を行った。令和5年の年始め、国際善隣協会の講演会のテーマとして、日本と隣国諸国との相互関係を深めるために、「雅の世界―和を以て貴しと為す」という表題にのせて、和文化情報を誦い・舞い・囃していた。同時にベトナムでの日本企業向けの就業教育の実践についての最

新の取り組みについても紹介していただく。日本が主導すべき善隣交流への参考となるのではと、参加を薦めたい」。

当日、講演者の私は、和琴を肩に持ち爪弾き、私の常套の演じ方である吟唱と会場の方々への問いかけを行い、新しい年の平和を相歌いたしました。その精神は、表題にもある聖徳太子の「和を以て貴しと為す」についての問いかけとも通じるものだろうと考えました。その演述を、紙面で表現するために次のように再構成して概括することになりました。本文は、その内容を記述していますが、同時にそれは特徴で

もあるでしょう。

(一) 歴史考証を重ねる中で、客観的なエビデンスをもとにし、事実を編み上げていくプロセスを踏まえて真実を発見しようとする。

(二) (一)の根拠として、原文や古文書の解読を基本とする。

(三) 現実生活の中で、会や組織などの経営に活かしていくために、例としては、平易で日常的な話を論中に取り入れる。

二人間、聖徳太子

① 逸話

私は、大阪の八尾市太子堂で生まれた。言わずと知れた聖徳太子に由縁のある地で、ここで産声をあげた。祖父の実家でもあります。こうして、「人間聖徳太子」を語るには、立場上どうしても個人的なことからはじめなければなりません。しかも、大阪弁での記述であることを、お許し願いたい。

私が小学校へあがる前に、祖父は、家のすぐそばにある勝軍寺（註27ページ参照）に、聖徳太子全妃の記念会館

を建立するのに、躍起になって奔走していました。

「ヒデちゃんなあ、ほんなもんわれなあ、ほんなもん。われえ。ほんなもんわれなあ、太子さんなあ、ほんなもんわれ：毒盛られてなあ。ほんなもんわれなあ。太子様もなあ。ほんなもんわれえ：（これを1時間以上、聴かされていてるのである：）」

【大阪弁の翻訳】

ほんなもん（われえ）↓一人称の前につく付帯表現。意味は、あまりない。強いて言うなら、理屈は抜きにしてくらしいのニュアンス。あるいは、世の中というものは、とってもよいかと。われ↓一人称、英語でいうI、しかし、Youでもある。

私Ⅱあなた、あなたⅡ私。自分と他者の共有性にこそ、大和言葉の精神性の神髄がある。他人であって他人でない。自己であって自己でない。でも、自己でも他人でもある。この自己共有感の中に情緒感のある共同体精神が育まれていると実感している。

ほんなもん、われえ：だけで、1時

間以上、すごい、としか言いようがない空間、空気。

ほんなもんわれえ：以外の言葉は、聖徳太子、太子様、そして、毒、毒盛られてなあ。：

酔いにまかせて祖父のボルテージが最高潮に達した時「ヒデちゃん、ちょっと待ったときや」と言って土蔵から絵を持ってきた。

太子様、太子様の側室（後述する3人目の側室）、御子。3人が、なんと、口から血を吐いて倒れている絵。祖父はただ見ただけで何も語らなかつた。私は、あまりの衝撃に泣きだした。悲しいのではない。泣けてきて泣けてきて、涙がとまらない。そう、哀しいのだ。いや、愛しいのだ。この時のことが、忘れられず今も、生きている。まさしく、聖徳太子毒殺の絵。

面白おかしく述べるつもりは毛頭ない。この絵は、祖父が積年の想いで創った聖徳太子全妃の記念会館の中にある。公開なんかされない。閉ざされたまま。鍵のかかったまま、勝軍寺のご住職に頼んで聞いても、口を閉ざしたまま。

どういうことなんだ。意味がわからな
い。正式に依頼もしたが、今はお答え
できない、開扉できない、の一点張り。
聖徳太子が教科書からなくなるこの時
代、ここから、解き明かしていかねば
ならない。

毒殺？ 何やらキナ臭い（一般的に
は、当時の疫病、天然痘で死んだとさ
れている）。毒殺というからには必ず
理由がある。なぜだ。

② 人間聖徳太子の実像

人間聖徳太子、恋もした。たくさん
の恋もした。聖徳太子には、4人の側
室がいた。一人目は、菟道貝蛸（推古
天皇と敏達天皇との間の長女）。二人
目は、蘇我刀自古野郎女（蘇我馬子の
娘にあたり、母は物部氏。兄が、蘇我
蝦夷。太子との間にできた長子が山背
大兄王で、後の皇位継承者の一人で
ある）。三人目は、膳部善岐々美郎女。
聖徳太子の一番愛した女性。4人の奥
さんの中では、最も身分が低い。この妃
は病に倒れ、太子が亡くなる前日に息
を引き取っている。四人目は、橘大

郎女（推古天皇の孫娘）。太子からす
れば叔母の孫。推古天皇の長女に子ど
もがでなかつたので、孫娘を妃に送り、
なんとしても自分の血を継ぐ皇位継承
者をつくりたかった（図1参照）。

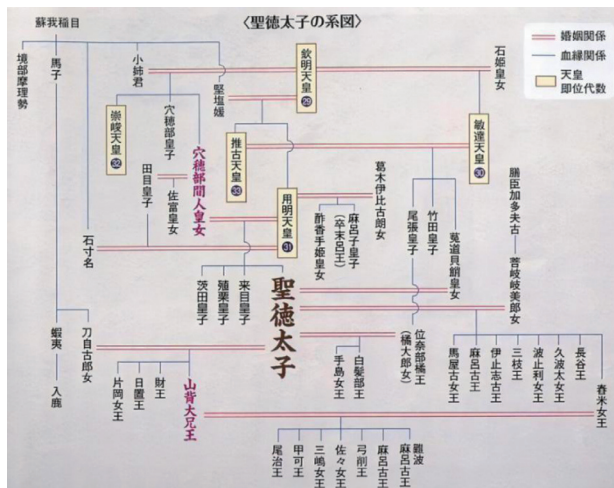


図1 聖徳太子の系図

ご存知のとおり、推古天皇は、大臣
を務める蘇我馬子と、信頼する聖徳太
子の協力を得て、政治改革を推進した。
その中で馬子は、次第に権勢を振るっ
てきた。太子の徳と能力の萌芽により、
思いのままにならなくなってきたので

馬子は太子を消すことを思いつく。こ
こに娘の嫉妬が重なる。父と娘の感情
が見事に重なった。つまり、前述のよ
うに太子の二人目の側室は、三人目の
側室 膳部善岐々美郎女にうつつを抜
かす太子を憎悪した。最初は彼女への
嫉妬くらいであったが、この嫉妬が、
やっかいで怖い。女の女に対する嫉妬
の極みが、夫に対する憎悪に転換する。
ましてや、身分の低い相手に寝とられ
るなんて言語道断。娘の憎悪と、父の
恨みが重なり、太子に毒を盛る。あっ
てはならないことがおこる。毒を盛る
のは、すぐ側にいる人しかできない。
実行犯は、太子の二人目の側室、蘇我
馬子の娘、蘇我刀自古野郎女。少しず
つ、少しずつ毒を盛り、最後の一服で
しとめる。指図は父。

あの絵の意味は、『伊勢物語』の
「筒井筒」に他ならない。『伊勢物語』
の作者の真偽はさておいても、在原業
平は、この史実をもとに展開している
と確信する。

③ 伊勢物語の引用と解釈

そのくだりを、「筒井筒」(第23段)

から引用して示す。

むかし、田舎わたらひしける人の子ども、井のもとにいでてあそびけるを、大人になりければ、男も女も恥ぢかはしてありけれど、男はこの女をこそ得めと思ふ。女はこの男をと思ひつゝ、親のあはすれども、聞かでなむありける。さて、この隣の男のもとよりかくなむ。

筒井筒 井筒にかけし まろがたけ過ぎにけらしな 妹見ざるまに ①

—この歌は二人目の側室の作で、この返歌をうたう女こそライバルの女、三人目の側室である。

女、返し、
くらべこし 振分髪も 肩すぎぬ 君ならずして 誰かあぐべき ②

—高安の郡のいる新しい女が、三人目の側室。筒井筒の段前半では、元の女の純心さにほだされて、一度は、太子も、つぎを詠む。

などいひいひて、つひに本意のごとくあひにけり。

さて、年ごろ経るほどに、女親なく、たよりなくなるまゝに、もろともに

いふかひなくて あらむやはとて 河内の国、高安の郡に、いきかよふ所出できにけり。さりけれど、このもとの女、悪しと思へるけしきもなく、出しやりければ、男、こと心ありてかゝるにやあらむと 思ひうたがひて、前栽の中にかくれるて、河内へいぬる顔にて見れば、この女、いとよう化粧じて、うちながめて、

風吹けば 沖つ白浪 たつた山 夜半にや 君がひとりこゆらむ ③

とよみけるをきゝて、限りなくかなしと思ひて、河内へも行かずなりにけり。

【現代語への翻訳】

訳① 幼なじみで一緒に遊んで、背くらべをした井戸の縁の高さにも足りなかった自分の背丈が伸びましたよ。あなたに会わない間に、大人になりました。あなたをむかえいれますよ。：結婚できますよ。

訳② 貴方と背を同じように比べてきたふり分け髪も肩を過ぎましたよ。女として、貴方に：そう、貴方以外に誰が私の髪を結いあげましょうか。あなた以外におりませんわよ。

訳③ 風が吹くと沖の白波たった山、夜半には君がひとり越ゆらん、嗚呼、あなたは、あんなに、大変な所を、一人で越えてゆかれるのでしょうか、心配でたまりません：あなたのお気をつけて。

—この男限りなく悲しと想いて、いや、この主人、業平も改心する。この男Ⅱ業平、いや太子であり、太子は、限りなくいとおしいと想って浮気をいったんはやめる。しかし、激情は抑えられない。三人目の女へと走る。

業平は、実にお見事。太子が、毒殺であつたかどうかを問題にしているわけではない。恋多き太子が好きなのだ。人間臭い太子が好きなのだ。

さまざまな「才気」を取り沙汰される太子だが。人間聖徳太子そのものが偉大なのだ。

三 太子のリーダーシップ論

① 太子曰く

場面は一転するが、そんな太子の実務での業績について触れてみたい。まず、その一つとして、太子が、外国からの日本への見方を変えたことについて。

当時は、「倭」と呼ばれていた日本。倭とは日本を見下げた考え方、使い方であった。『魏志倭人伝』『漢委奴国王』にあるように、今風の和ではなく倭という文字で記載されている。しかし、この考え方を、根底から転換させたのは太子の偉大な業績である。まさしく、「倭を以て貴しと為す」からの「和を以て貴しと為す」への転換である。

そして、もう一つは、リーダーシップの捉え方である。太子の古文書を読んでいると、太子がこのリーダーシップそのものを定義していると気づく。現代語で平たく表現すると、太子曰く、「リーダーシップとは、一部の人が、他の多くの人々に影響を及ぼす現象」。働きかける側に着眼するのではなく、現象そのものが、リーダーシップである、と言い切っているところがすごい。単なる強権発動や、アメとムチでもなく、現象自体がリーダーシップ。つまり、働きかける側に見れば、多様性があるべきだと言いはなっている。多様であるからこそ、現象が、リーダーシップとなる。この根幹

の思想が、後に、冠位十二階や、憲法十七条を生み出していると、解釈できる。そして、さらに偉大なことは、リーダーシップをタイプ分けしていることである。

今までの聖徳太子研究で触れられることはなかったが、私は祖父の関係で、それに関する古文書に触れる機会があった。以下に現代語訳を示す。

世の、組織のリーダーである以上、頭である以上、必ず関心を持つものが二つある。まず、一つは、成果（＝業績）と言ってもよい）である。現代の会社で言えば、売上げ、粗利、利益率、成約率など…。組織が、学校の部活であれば勝利（＝成果）。社長であつても部長であつても、これに関心のない人はいない。関心を持たないと会社は必ずつぶれる。

太子曰く、「成果ありて徳あり、徳ありて成果あり」。

これは、普通、順番が逆じゃないかと感じないだろうか。ならばかえてみる。「徳ありて成果あり、成果ありて徳あり」。

この方が合点がいく。しかし、太子は、前述どおりであり、ゆえにここに、真の徳を解く鍵がある。

さて、リーダーが、必ず、関心を持つもの、もう一つは、メンバーとの人間関係（＝メンバーとの人間関係に対する促進行動）である。この二つ、成果と人間関係が、バランスの軸となる。

例えば、営業部長が、「売れ売れ、はよう売らんか、座ってってなんぼとちゃうやろ、コラ！」なんてやっていると：部長自身も本音として、「部下たちはここまで言ってしまった俺のことどう思ってるのだろうか、大丈夫だろうか、へそ曲げてないかなあ、など、など：」について、気になるし、心配にもなる…。しかし、ちゃんと売れと、きつく言わないと売らないvs.言うと俺を悪く思う。

太子曰く、「心の揺れ、揺れの理」。現代語で言うところ、シーソーの理論と、

言えばよいだろうか。成果か、人間関係か…。ギッコン、バツタン、ギッコン、バツタン。まさしく、人間らしい。太子は、まさしく、人間を人間とし

て、人間味のある人間として捉えた人なのである。人は、つねに揺れているし、揺れるから人間であるし、揺れるからこそ成長する。

太子曰く、「人の揺れは成長である」。人が、「この揺れを成長につなぐ」。それが、「人が人為る由縁である」。

② 図式表示

太子は、この揺れ、すなわち、成果と人間関係の均衡を見事に整理している。古文書記載の太子の言葉どおりを図示する。

この図のように、どちらにどのよう傾いているかによって、そのリーダーの揺れの傾

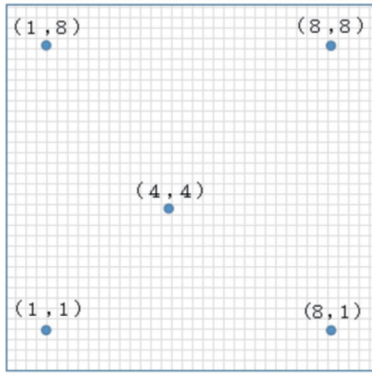
きが具体的に現えてくる。

太子曰く、

「典型を悟り、正しきに至る」。

つまり、特

徴的なパターンを把握して、リーダーシッ



成果に対する促進行動

図2 成果と人間関係の座標表示 5種類へのタイプ分けとその座標点

プの神髄を体得する。

まず、この図、ミニマムを1にして、マキシマムを8にしている。8は、当時、最多をあらわすシンボリックな指標であったと思われる。太子は5つのパターンに分けている。

まず、典型の最初として、座標点

(1, 8)のタイプ。人間関係に対する促進行動が8、成果に対する促進行動が1。このタイプは、はっきりともの言えない。いつもニコニコとはしている。太子曰く、「嫌われざるを第一義とする」。

つまり、嫌われたくない、を第一とするタイプ。もちろん、人として生まれた

以上、嫌われたくないというのは、当然。そして、自然な心理。いついかなる時も、嫌われたくないを第一とする。

しかし、この第一が問題。いついかなる時も嫌われたくないが第一になる。会社でいうなら部下が不正をしなくても言わない、言えない。

適当に言ったようにしながらお茶を濁す。見て見ぬふりして言わない。言えない。こういうリーダーは、人あたりはいいけれど：煮えかえらん（ニコニコしながら、ポーンと肩をたたく。「ニコポン」タイプ）。

次にその対極としての座標点(8、

1)のタイプ。成果に対する促進行動は、マックス、人間関係に対する促進行動はミニマム。業績至上主義。営業できないのは、人間ではない。闘いに勝てない人間は存在価値なし。

こういう人、こういうタイプは、いつも、イライラしている。常に高圧的、威圧感バリバリ。そっくり返って歩く。机を叩いている。部下に 罵詈雑言を浴びせかける。できるSEもこのタイプ(考え方、部下、メンバーになめられたらおしまい)。

このタイプが多いのは、冷ややかに見ながら、できない部下を小馬鹿にしている。

このタイプが厄介なのは、いざとなると一人でやり切ってしまうから始末に負えない。

太子曰く、「馬子はこの楚にて」と、

記している。

蘇我馬子はこの典型だという認識。推古天皇もこのタイプから成長したと推察される。即位時は典型的な(8、1)のタイプ。

次に、真ん中。成果と人間関係のどちらも(4、4)のタイプ。このタイプは、バランスはとれている。

バランスが崩れたらおしまい。ひと昔前の公務員。メンバーから新しい提案、それも、革新的な提案があると：必ず口癖。「前例はあるか、過去の例は、あったらその例はうまくいったか」などとのたまう。均衡をとりすぎて新しい展開に耳を貸すことすらできない。現状維持。ホドホド、厳しい選別の時代においては、現状を維持していくと、後退していく。

太子曰く、「このタイプ、時として、あまたいるべし」と。

さて、次に、成果、人間関係、両方とも、どちらにも関心がなく、価値もおいていない**座標点(1、1)のタイプ**。何に関心があるのか、ただ一つ、自分、自らの身を守ること。保身、こ

れだけ。

会社の中間管理職でいうと、このタイプでも、部下には、それなりのことを言う。例えば、売れなかった月、ポーズ〇〇(売上げ〇〇の営業社員)に「営業は、売ってなんぼやる、売ってこんかい、ボケ」とどなる、がなる。しかし、その声のスタンスは、：と部長が言っていたよ、部長が言ってるよ、と。

敏感な部下は、それを感じ取る。どうせ言わされてるだけだ。今度は、部長から報告を求められると、「いや、あの、部長、現場もいろいろありまして、あの、上客A社も倒産しましたし、あのいやあ、：。それに、市場環境が：いやあ：である。私が言っているのではなくて：あの、いや、課員が言うんですけど。上が言ってる、下が言ってるを、切札にするタイプ。延々と続く。このタイプに思いはない。もちろん思いもない。ましてや、念おもいはない。課長とは名ばかりで、部下から見ればクソ。単なる連絡係。窓際どころか、枠の外。ベランダ族。「自らの身が守られなければおしまい」。トトロト。

そこで、我々が目指すのは、**座標点(8、8)**。

太子曰く、「同じ志のもとに心を一にして進む」。

一言でいうなら共通目標の統合がくずれたらおしまい。共通目標の統合のために、鬼も仏にもなれる。例えてみると、プロ野球の星野仙一監督、中日の時は、座標点(8、1)。ただただ、ベンチのものをあたりかまわず蹴り倒し、選手をなぐる監督。結果としては、勝てなかった。

重要なことは、リーダーとして成果に重きを置くことと、実際に成果が出ることとは、別問題。阪神の星野は、別問題。人間関係という意味では、選手の奥様も大切にされた。まさしく、鬼にも、仏にもなるリーダー。

そして、太子曰く、「人間には、相性というもの、合う合わないは、ある」。

しかし、共通目標は、相性を乗り越える、共通目標と統合していくことは、人と人との相性を超えて、人どうしが、力を超えていけるきっかけであり、機会であり、プロセスであり、結果であ

る。つまり、共通目標を統合して、それを構成しようとするプロセスに「和」が生まれる。この「和」こそ、和を以て貴しと為すの「和」である。

③ 具体例

街角で、ラーメン屋に入る。挨拶、そう、いらっしやいませの挨拶のない店がある。仕方がないから中に入る。待ってても、誰も来ないから、「メニューありますか」って聞くと、ぶっきらぼうに、メニューを投げつけてくる。大げさではない…まさしく、頼もうとして、八宝菜と…とラーメン。と…と…と言ったら、もういない。

本当は、ぎょうざも春巻も、頼みたかった。おまけに、水も来ない。「水…」というと、不愛想にコップを机にたたきつけてくる。ラーメンができた、と思うと、片手で、できたてのラーメンの丼をいやそうに、よそよそしく、また、机にたたきつけて、その熱さからのがれるように手を遠ざける。まるで、汚いものを置き捨てるように。すでに食べる気すらなくなってしまう。二度

と行かない。

ところが、同じような街角、一緒にの間の間口、ほぼ同じ大きさの店、なのに、入った瞬間から違う。「いらっしやいませ」。心地よい挨拶がこだまする。店の空気が違う。温かさが伝わってくる。笑顔、そう、喜色満面の笑顔で迎え入れられ、自然体で、すっとメニューが出てくる。チャーシュー麺と春巻とギョーザ、それからザーサイ、それと…受け答えもすがすがしい。子ども連れで行くと、注文したすぐあとに、小さい、何かキャラの入ったおわん、そして、先の丸まったフォーク。「…」。ラーメンを持ってくる時も、ラーメンの器を持つ手が違う。真心のこもった手遣い、指遣い。お届けするまで愛を込める。「さぁー来た」「フーフーして食べようね、ほら、フーフー、ほら」「おいしいね、おいしいね、ほら」「また、来ようね」「うん」。

同じような街角、同じくらいの店の大きさ、間口…なのに、何が、こんなに大きな違いを生むのか、なぜこんなに違うのか、答えは簡単。店のおやじが違うん

です。おやじのリーダーの考え（哲学）が違う。「お客様にラーメンを食べてもらうということはな」「お客様に喜んでもらうということはな」「お客様にラーメンを食べて満足してもらうということはな」「お客様に本当の笑顔をいただくということはな」…。

店の従業員、バイト、店に関わるすべての人に、ことあるごとに、くり返して、くり返して、共通目標として共有化して、信念になるまで体感させ、行動レベルに落とし込んでいく人、そして、共通目標（真の顧客満足）を共有化、達成化するために、鬼にも、仏にもなれる人。こういう店のおやじが、従業員、店に働く人、一人一人の意識を、店の組織風土を変える。

四 まとめ

以上は、まさしく太子の言う「和を以て貴しと為す」の例となる。太子は、自らの身を以て、この哲学を体現していた。大いなる影響力を持って、大和の国に、現象として体現してきたのである。さまざまな施策を立案し施しな

がら、大和の国としての共通目標を打ち立ててきた。日本の歴史上、いや世界の歴史上、稀有な存在である。

施策の中でも、冠位十二階は、適材適所を見事に現実化した国の民とともに歩む不世出の行政政策。人の長所を活かす国政。その根幹を貫いているのは、憲法十七条の第九条：

「信は道義の根本である。すべてのことに、信がなければならぬ。事の善悪、成否を分ける要点は、必ず信にある。群臣ともに信があれば、何事であれ成就しないことはなく、群臣に信がなければ、すべてのことはことごとく失敗するであろう」。

人を信じ抜いて活かす。この「信」を創出する源が、共通目標。その共有化と達成意識。これらのつづれ織が、信を連鎖、共鳴させていく。国内の政治の中で、この「信」に基づき、「和を以て貴しと為す」を定着していく過程で、国内の政治力、親和力の充実に指し示しながら、それを事実で示した。「倭」は当時、外隣からは見下げられてきた表現であった。

その倭を外隣向けに、真の意味での内政を充実させて外交を達成させていくというまさしく、隣を善と見なし、隣とともに善をなす。その結果、自らの国、大和も認めていた。つまり、「倭を以て貴しと為す」「和を以て貴しと為す」。こうして、二つは、同義語、全く同じ意味となったのである。ここに太子の真髓がある。内政⇨外交をもの見事に実現してみせたのである。聖徳太子の存在なくして、大和の国はなかった。日本の国もなかった。と言っても過言ではない。

去年は、聖徳太子の千四百回忌にあたり、百年に一度の大法会が行われている。各地でその遺徳が偲ばれる太子は、古代史上最も重要かつ卓越した人物であったと考えるが、『日本書紀』や伝記のなかで半ば神格化されており、その多くの業績やエピソードは、「太子信仰」を形成する要素となっている。太子の偉大なる精神と行動の足跡の中で、生きながらえている私の魂を、我々の生命を後生に綿々と継承していくのが、先に生きてきた者の使命であ

る。筆者は上述の大法会の最終日に幸若舞「和」を奉納させていただいた。人間、聖徳太子に、あらためて崇敬の念を表して、本稿を閉じます。

【註】

椋樹山大聖勝軍寺

太子が、物部守屋を滅ぼすために、信貴山の毘沙門天に祈願し四天王をまつり、その加護により戦いに勝ったので、この寺を建てた。所在地は八尾市太子堂三丁目三十一番。本尊は如意輪観音（府指定有形文化財）。建立は飛鳥時代。

(2023年1月18日・公開講演会)

筆者略歴（たかたに・ひでし）

日本を代表するブルース・ギタリスト。琴奏者・作曲家、教育者。実は、聖徳太子建立の日本最古の官寺、四天王寺39代目現当主。1956年大阪生まれ、東京教育大学卒業（国語国文学専攻）。1985年に渡米後、ジャズ・ギタリストのラリー・カールトンやジャズ・ピアニストのデューク・ジョーダンらと共演。