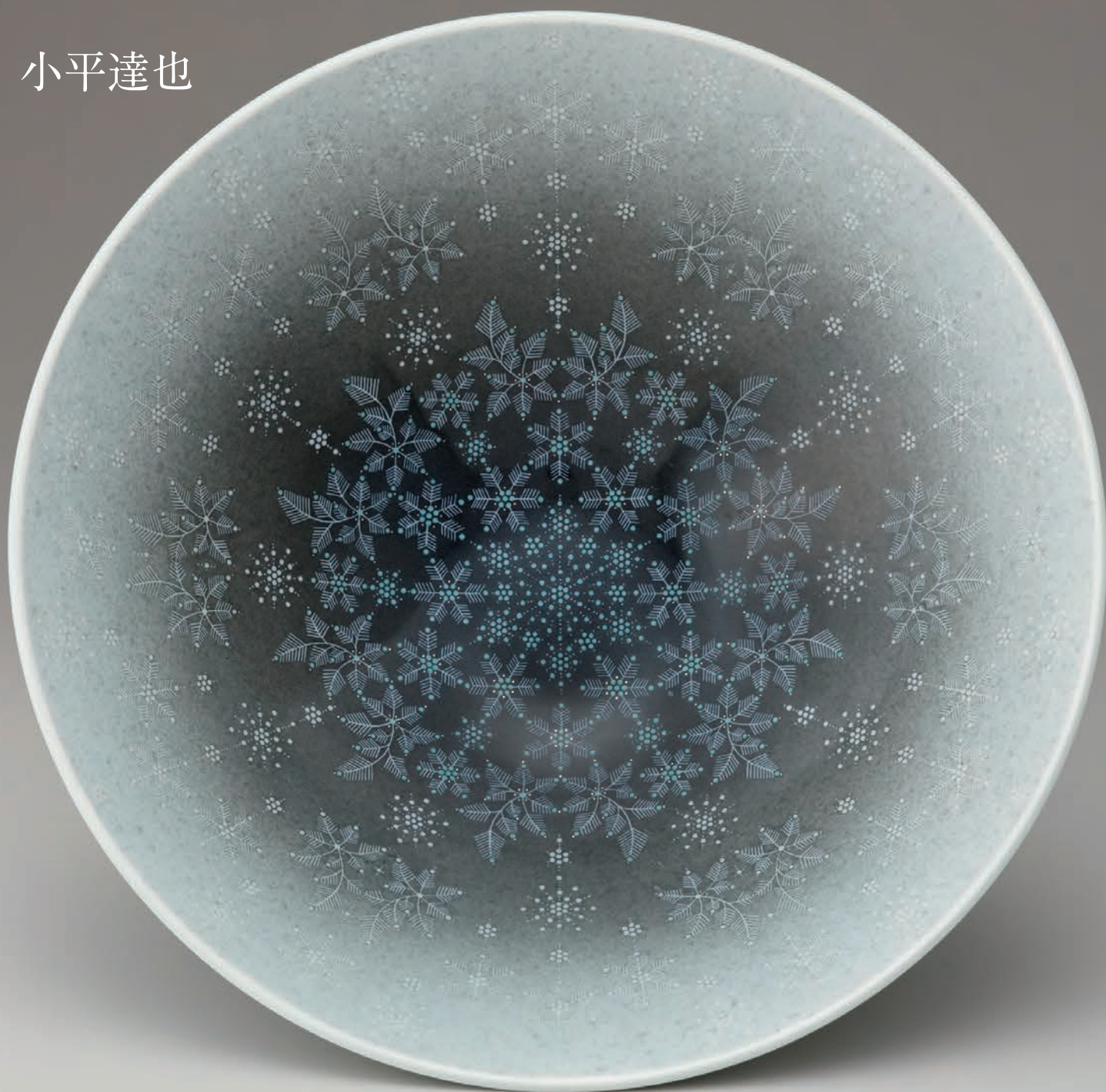


問いかける思想

十四代 今泉今右衛門さんが語る
永続する価値

小平達也



問いかける思想

十四代 今泉今右衛門さんが語る
永続する価値

小平達也



世界史が発見した有田 ― 永続する価値を問う ―

変化の激しい時代、リーダーが直面する最大の問いは「何を守り、何を变えるか」です。

この問いに数百年間という時間軸で答え続けてきた町があります。

―― 佐賀県有田町。

本対談は400年の間、世界の変化に対応しながらも「色鍋島」という唯一無二の価値を守り続けてきた十四代 今泉今右衛門さんとの対話を通じて経営に応用可能な永続する価値を問う試みです。

私はこれまで多くの経営者や次世代リーダーとともに対話を重ねてきましたがその奥には常に「永続する価値」という普遍的な問いが横たわっていました。

その問いに対する最も鮮烈な答えのひとつが有田で十四代 今泉今右衛門さんと交わした対話にあります。

「時代を超えて継承されるものとは何か」

「永続する価値はどのようにつくられるのか」

このような問題意識をもつリーダーの皆さんと本対談を分かち合うことにより、長期的な価値創造の一助となることを願っています。

永続する価値 6つの原則

- 伝承と伝統 — Accumulated Challenges
伝統とは時代ごとの挑戦の積み重ねの結果である。
- 永続性と個人 — Eternity
組織の長期的な時間軸に自らを位置づけ最善をつくす。
- 文化の特色 — Reframing
組織を取り巻く脅威や弱みを機会・強みとして捉えなおす視点をもつ。
- 受容 — Intellectual Resilience
最善を尽くした上で委ね、待ち、結果を受け容れる知性を磨く。
- 対話 — Dialogic Leadership
対話により共に同じ方向を向き、未知の価値を共に探る。
- アイデンティティ — Core Legacy
揺らがぬ核を明らかにし、次世代へ継承する責任を担う。

現代のグローバル化の起源は15世紀半にはじまった大航海時代に遡ります。

当時の商人、宣教師や冒険家たちは3G — Gold (交易)、Gospel (布教)、



泉山磁石場のもつ歴史的意義とは何か。

Glory (名誉) を追い求め、1600年にイギリスが、1602年にはオランダがそれぞれ東インド会社を設立しアジア地域との貿易の特権的に行ないました。

その頃、日本では天下統一を果たした豊臣秀吉が明の征服を目指し朝鮮に出兵、いわゆる文禄・慶長の役です。その際に李朝の朝鮮人陶工李参平（日本名・金ヶ江三兵衛）らを連れ帰り、当時は人も入らないような山奥だった有田の地で偶然、磁器の原料である良質で豊富な陶石を発見しました。これにより日本ではじめての磁器が作られました。

中国の景德鎮の焼き物はもと東インド会社により欧州に輸出されていましたが、明朝末期の中国国内の動乱により輸出できなくなり、オランダ東インド会社（VOC）が代替地として目をつけたのが有田でした。これが欧州の王侯貴族の目に留まります。有田の焼き物は当時、伊万里を積出港としていたことから伊万里焼という名前で広まっていき何百万個という焼き物が海を渡りました。

その後もドイツではアウグスト強王により東洋からもたらされた白磁の現地製造を目指しマイセンの焼き物が作られたり、中国では明から清朝に政権がかわると輸出が復活したりと時代は巡ります。また明治の初期には欧州でジャポニズムの運動が起こり再び注目が集まるなど紆余曲折がありますが、大航海時代にはじまったグローバル化が有田を発見し、有田が世界を引き寄せた歴史といってもいいでしょう。

このように「有田が世界を引き寄せた歴史」とは

1. 朝鮮陶工による地質的発見

2. 東インド会社による経済的発見
3. ヨーロッパ王侯貴族による文化的発見
という、3つの発見からなるものだったのです。

国内に目を転じてみましょう。当時、鍋島藩が幕府への献上品として作らせたものや藩の城の中で使う磁器として作られたものを色鍋島と言います。初代 今泉今右衛門は江戸期は鍋島藩が行う窯運営の赤絵の仕事をしてきました。ところが1871年に廃藩置県となり鍋島藩窯が解散すると十代 今泉今右衛門は自ら本窯を築き、色鍋島をはじめとする一連の磁器の製造に自ら踏み切ることになり、その技と精神は現代にも受け継がれています。

十四代 今泉今右衛門さんは2002年に襲名され、初代が赤絵付をはじめから370年後の2014年、日本の陶芸史上最年少で重要無形文化財「色絵磁器」の保持者（人間国宝）に認定されました。十四代 今泉今右衛門さんは雪の結晶という独自のデザインや墨はじき（すみはじき。墨で文様を描き、上から絵具を施すと、墨に入っている膠分で絵具をはじき、その後焼くと墨も焼き飛び白い文様が出てくる白抜きの下絵付けの技法）という技法でも知られ、海外ではイギリスの大英博物館やニュージーランドのオークランド美術館に展示されているほか、近年ではフランスのクリスタルのラグジュアリーブランドであるバカラ（Baccarat）とコラボレーションした作品を制作されるなど世界で評価されています。

370年にわたる継承とは、単に技術を守ることではありません。
何を守り、何を変え、どう世界と向き合うのか。

伝承と伝統、継続性と個人、文化の特色、受容、対話、そしてアイデンティティ。

十四代 今泉今右衛門さんとの対話を通じ「時代を超えて継承されるものとは何か、永続する価値はどのようにつくられるのか」に迫りたいと思います。



【略歴】

十四代 今泉今右衛門（いまいずみいまたもん）さん

陶芸家。重要無形文化財保持者（人間国宝）。色鍋島の伝統を継承しながら、「墨はじき」技法を柱とし、現代的感覚を取り入れた作風で知られる。

1962年、佐賀県有田町に生まれる。武蔵野美術大学工芸工業デザイン学科（金工専攻）卒業。2009年、紫綬褒章授章。2014年、有田陶芸協会会長に就任。同年、51歳で重要無形文化財「色絵磁器」保持

者に認定され、日本陶芸史上最年少の人間国宝となる。2017年にはフランスのクリスタルブランド、「バカラ」との共同制作を発表。2020年日本工芸会副理事長に就任。代表作品には「色絵薄墨墨はじき四季花文蓋付瓶」、「色絵薄墨墨はじき雪文鉢」、「色絵雪花墨色墨はじき菊文花瓶」などがある。

【聞き手】

小平達也（こだいらたつや）

株式会社グローバル人材戦略研究所 代表取締役
世界で通用する人づくり・組織づくりをテーマに人材育成（次世代リーダー・海外赴任者・外国籍社員の育成など）および組織開発（グローバル経営、ダイバーシティ推進）に取り組む。

30カ国以上・数千名が受講した研修は机上の理論にとどまらず職場での実践につながり、経営層・人事と課題を共有し解決まで伴走するスタイルが特徴である。

歴史・文化・哲学への探究を基盤に経営や組織課題を長期的視野で捉え、変わらない価値と未来の創造を両立するリーダー像を探究。「企業と人材」「人事マネジメント」など専門誌への寄稿は140本以上、著書に『外国人社員の証言 日本の会社40の弱点』（文藝春秋）がある。政府会議有識者、大学院講師としても活動実績があり経団連グローバル人材育成スカラーシップを創設時から支援している。

伝承と

何を守り、
何を変えるか

伝統

伝承は受け継ぐもの、伝統はつくり出すもの

——両者は対立せず、一對となつて価値を生み出す。

変わらないものは結果として残るものであり、

意図して固守するものではない。

「何を守り、何を変えるべきか」

十四代 今泉今右衛門さんは語る。

「伝承とは受け継ぐものであり、伝統とはつくり出すものである」



色絵薄墨墨はじき四季花文蓋付瓶
墨色一色の濃淡により、四季の花々の
静謐な文様の世界を追い求め、十三代
が確立した薄墨の技法と墨はじきの仕
事をいかに融合させていくかという思い
で挑んだ作品。（写真提供：今泉今右衛門様）

世界と交差する有田

小平▼今日は佐賀県有田町の今泉今右衛門窯にお伺いしています。もともと山だった場所にできた有田の磁器がヨーロッパの王侯貴族を魅了し、世界と交差する。この事実がグローバル時代における「文化の力とは何か」を問い直す出発点となると考えています。

十四代 今泉今右衛門様（以下、十四代）▼結果的に世界史、あの時代の明朝末期の動乱と清の時代とかいろんなものとながらるし東インド会社の輸出というものにうまくピタツとはまるのですよね。小さな町ですが珍しい町なのだと思います。

小平▼しかも今度はドイツが日本に習いマイセンを作ったという。

十四代▼そうですね。中国も清になりもったいいものができてくるし、1700年代になると有田のものを手本としてマイセンでヨーロッパにおいての初めての磁器が作られたりと、いろいろなことで今度は有田にとってヨーロッパの市場がなくなり国内向けに帰っていくのです。

小平▼私はグローバルを中心領域とした人材育成・組織開発をしていますけれども有田という町は大航海時代にはじまったグローバル化の真ん中にいたのだなと改めて認識をしています。

十四代▼ヨーロッパの焼き物の会社ではマイセンでもどこでも千人規模なのです。有田の会社ですとどこでも数人から十数人です。多くても50人とか100人とか。有田で輸出が始まった後に、このあたりは赤絵の絵師を11軒集めて、本窯の近くで上絵の仕事をしていたこと、これは有田全体を一つの

会社としてみなしていたのではないのでしょうか。東インド会社と鍋島藩が誰かの話のなかで町を一つの工場にしたのではないかと思いますね。

小平▼有田としての分業体制、その発祥の地が泉山磁石場ですものね。そこからすべてが始まった。

伝統と伝承

小平▼十四代は伝統と伝承について「伝承とは受け継ぐもの、伝統とはつくり出すもの」とおっしゃっていると思いますが、この理解でよいでしょうか。

十四代▼それでいいと思います。伝承とは、技術を受け継ぎながら仕事をしていくことです。

日本伝統工芸展の趣旨に「伝統は、生きて流れているもので、永遠に変わらない本質を持ちながら、一瞬もとどまることのないのが本来の姿である」と書いてあります。伝統とはその時代、その時代に技術が継承されていきながらその時代のもので生み出されていくのです。これは守るものでも、求めるものでもありません。その時代時代に一生懸命取り掛かりながら、結果後ろを振り返った時にあるのが伝統だと思っています。十三代の父はよく「伝統は相続できない、受け継げない」と言っていました。その時代、その時代の人間が一生懸命仕事に取りかかりながら、自分で何かを見つけて気づいて、自分で積み上げていくものだと思います。ただ、ややもすると新しく生み出していくことが伝統で、伝承は継承するだけだと、伝承を軽く見る傾向もあります。しかし、やはり技術は継承しないと仕事はできない。この、継承するという伝承と、伝承を根本にしながらも現代に挑んでいく姿勢の中にある伝統が大切なのではないのでしょうか。

小平▼受け継ぐ伝承とつくり出す伝統はどちらか一方、と言うことではなく一対のものということですね。

十四代▼私はそう思います。よく、伝統が大切だが伝承は大切ではないと言う人がいるのですが私はそうではないと思います。伝承を軽んじると技術が伝わらないからです。伝わらないということは、つくり出すものが軽いものになってしまうのではないかと。

小平▼私の専門である経営学の組織論に学習理論というものがあります。既存の枠組みの中で、コントロールの範囲内に留まる受動的な学習を適応学習と言い、逆に枠組み自体の転換や未来志向の新たなものをつくり出す能動的な学習を創造学習と言います。ポイントはどちらか一つだけではダメなのです。適応と創造、両方セットで組織は進化するのです。伝承と伝統のお話につながるのではないのでしょうか。

十四代▼そうだと思います。人はどちらか、と言いたがるものですが、この仕事を通じてそうではないだろうと思っています。

その上で、変えないものと変えてよいもの、この判断はすごく難しいと思うし不易流行という言葉もまずそういうことなのですが、私は移りゆく時代のなかで自然と変わるものだと思います。もちろん、変えてはいけないものっていうのはあるのかもしれないけれども、変えてはいけないと思うところへ固執してしまうのです。ですから、変えていいのだと思います。先ほどの伝統と一緒に、振り返った時に何かあるものが大切なものだったなどはじめから大切なものを求めたり変えていけないと思って仕事をしていくのではなく、自然と変わりながら、結果的に変わらないものがあるものというも

のではないかと思います。

小平▼ある程度の時間がたって振り返ってみたらそれは変わらないものであったと。

十四代▼そうですね。これを変えてはいけないと変に思うことの危なさというものが何かありそうな感じがしています。

伝統は追いかけるものでも守るものでもない

十四代▼墨はじきの技法で雪の結晶を描いてきました。結晶を60度の角度で描くのですが人間の手で描くので微妙に線が長かったり、短かったり、角度がズレたりします。これをパソコンで完璧な線で描くと、ペーパー上は完璧な60度の雪の結晶になるけれどもそれが綺麗かというとそうではなくて、このことを十年ほど前までは、人間の手で、一生懸命描いたズレがいいものなんです。うのをいろいろなところで私も話をしていたんです。ところが数年前に、揺らぎというものについてある方にお話を伺う機会があったのですが、その方から、「今右衛門さんも品格とかズレとかいろいろな言葉を使うけれども危ないんだよ」とお叱りを受けたのです。後



です」と考えていると、微妙なズレがあるのはいいのですけれども、このズレがいいんだとかこのズレが見せ所だとか言って作るとすごくいやらしくて見てられないものになってしまうのです。一生懸命作って、結果として微妙にズレてるのをこの雰囲気いいねって言われるのはもちろんいいのですけれども、ここは見せ所だってなってしまうといやらしくて見てられないものになる。ここは大切なところだとわざとするのではなく、そうではなく変なことは意識せず一生懸命作る、その結果のズレとかゆらぎとかを人が評価する、そのようなものだと思います。

小平 ▼まるで人生のようですね。自分はこんなに頑張っている、苦勞をしているからとか、というのをわざわざ見せるためではなくて、とにかく自分で一生懸命やる。自分がこうしているという姿を見せつけるのではなく、どこかで誰かが見てくれた時、この人はいい仕事、いい生き方をしているなと思ってくれたら嬉しいなと思います。自分のしんどさを見せつけられるのは嫌ですものね。

十四代 ▼伝統もそうですよ。伝統は追いかけるものでも守るものでもなくて、一生懸命した結果あるものです。結果あるものっていうものは、追いかけてはいけないと思っています。

小平達也の視点

伝統とは時代ごとの挑戦の積み重ねである

「伝統」という言葉は時に思考停止ワードとなりかねず、権威づけや形式化の道具にされる危うさをはらみます。しかし十四代は、伝統とは時代ごとの挑戦の積み重ねの結果として現れるものだと指摘します。

これは「変えてはならないもの」に固執しない姿勢でもあります。

継承と挑戦は一对であり、どちらか片方だけでは永続する価値は生まれません。

永続する価値 原則①

伝統とは時代ごとの挑戦の積み重ねの結果である。

リーダーへの問いかけ

あなたの組織は時代ごとにどのような挑戦を積み重ねてきましたか。



色絵薄墨墨はじき雪文鉢

学生時代に心に刻まれた雪の結晶は十四代のシンボルである。

(写真提供：今泉今右衛門様)

Ⅱ

永続性と 個人

人はどれほどの時間を
背負えるのか

「私の在位は4000年の中の30年程度にすぎないものです」と
十四代は語る。

時間を「所有」するのではなく、「通過」していく。

この時間観がもたらすのは、
目先の短期志向とは全く異なる種類の覚悟である。





有田で最古の建築物である母屋が問いかけるものは何か。

短期志向への懸念

小平▼ビジネスの世界ではより短期での成果志向が強まっています。ただし、ひとりの人間が短期で成果を出そうと思ったら、当然のことながら短期で成果を出せるようなことしか目標として設定しない、要は成果の小粒化が起こってしまっているように私には見えており次世代リーダー育成における問題意識を持っています。

十四代▼皆さんそれぞれの時代軸のなかで生きていますよね。

小平▼この話は海外駐在員を例にするとわかりやすいです。よく「最近の海外駐在員の仕事は小粒になった」などと言われるのですが、実はいわゆる成績が優秀な人ほどこう考えるのです「自分の任期は3年程度だな。そうであれば自分はこれから2、3年で刈り取りができるような種を蒔こう」と。当然のこととして成果は小粒になりますよ。これは本人のせいだけでもないと思います。それが現実です。その意味では370年間、歴代の今泉今右衛門さんたちは長い時間軸で捉えているのが特徴なのかなと思うのですがいかがでしょうか。

十四代▼そうですね。この有田の町にいと昔の窯跡の発掘のものをみる機会も多いです。これをずっと繰り返していると、なんとなく、ああ1650年はこのようなことを考えてつくっていたのだなとか、そのようなことが感覚的に見えてくるのです。ですから今回のコロナの時でも、有田では文正11年（1828年）に大火事もあったし、明治維新もあったし、第二次世界大戦もあったし。景気の良い悪いありながらも400年、この仕事をずっと続けてきた町ですから、コロナのときも大丈夫だろうと思っていました。



「やきものの神様」といわれている陶山神社。

小平▼十四代がそのような時間軸を意識されるのはもちろんですが、町としてやはりそのような風土というか、歴史を大事にするような所があるのでしょうか。

十四代▼過ごしている土地の時間軸の中で物事を考えるというのは自ずと出てくるのではないかと思います。例えば瀬戸では鎌倉の頃からの話になるし、奈良の人は聖徳太子がねというところから話す方がおられます。その土地・町がずっと持っている時間軸というものがあ、その上で考え方を作り上げていくのではないかと思います。

小平▼しかも有田の場合は、1616年に泉山磁石場が発見されたという点が明確ですね。

十四代▼そうですね。スタート地点が明確です。私の場合は桃山時代から以前は頭の中は真っ白で考えられないのです。有田は山奥で泉山磁石場が発見される前は町が存在しません。磁石が発見されたので有田という町ができたので桃山時代から以前は私には考えられないんですよ。しかし400年間は考えられるし、ましてやこの家は190年前の建物です。家を見ていくとガラス窓は当時のものではなく後の時代にはまったり、土間のところも昔は赤土だったのが今はセメントと赤土だったり、ずっと手をかけながら使うことで、住まいとして未だに残っているのです。

十四代の時間軸

十四代▼自分が襲名したときには作品がつかれなくてどうしようと思った時があったのです。その時に歴代今右衛門の年表を見ていたら、十代は今右衛門として仕事をしている時期が長いのですが、十一代も十二代も十三代



1882年に十代が奉納した陶器製狛犬。

狛犬の台座は2024年、十四代により修復され十代との時を超えた共創となった。

もみんな25年から30年なのです。それを見たときに、そうか、自分がジタバタしたところでこの家はびくともしないし、自分はこの有田の400年のうちの30年ぐらい一生懸命に仕事をすればいいのだなと思ったときに肩の力が抜けた感じがしました。

小平▼ご自分の時間軸というか枠組が見えたんですね。

十四代▼そうですね。ですから、家はもちろん何も喋らないのですがこの家の中で仕事をしているといういろいろと気がつくことが出てきます。それも、最初はわからないのです。仕事をしていくうちに「あ、こんなことか、こんなことか」と一つ一つ気がついていくのではないかと思っています。

小平▼有田で「やきものの神様」といわれている陶山神社には1882年に十代が陶器製狛犬を奉納されています。その台座を昨年、十四代が修復されていますね。十代と十四代の時を超えた合作であり、十四代にとっては十代からの贈り物なのではないでしょうか。

十四代▼一生懸命さも伝わってくるのです。狛犬と鳥居を見た時は、当時の職人の心意気はこれなんだとか自分はこんな気持ちではダメだな、とか歴代の仕事に対してこちらが一つひとつ仕事をしていると気がついてくるのです。

通常は自分の三代前のこととかはあまりわからないと思いますが、私の場合はいろんなものを通して、または人の話を通して十一代はこんなことを苦勞した、こんな人に助けてもらった、など気が付くというのがありがたいです。代々続く仕事をしているというのはすごくありがたいことなのです。

小平達也の視点

自分の時代に集中するとは

十四代は自身の在位は 400 年の中の 30 年程度と捉えています。

リーダーも自らの任期を長期的時間軸の一部として位置づける視座が必要です。

自分の時代に集中しつつも、前後の世代を見据えた投資と仕込みを怠ってはなりません。業績にせよ人材育成にせよ、短期成果に傾けば意思決定は小粒化し持続的な成長は鈍化します。

永続する価値 原則②

組織の長期的な時間軸に自らを位置づけ最善をつくる。

リーダーへの問いかけ

あなたの意思決定はどれぐらいの時間軸を視野にいれたものですか。

Ⅲ

世界と

日本

文化的な
特色をいかす

文化の違いは優劣ではなく地理や歴史に根ざした

「異なり (difference)」である。

自国の文化を物語として説明できることが、
グローバルでは必須となる。

「国によって違うということを認識しながら
グローバル化していかなければいけない」

十四代は静かに語った。

地理的な要素が文化に影響を与えており、
違いを認識することが大切だと説く。





トンバイ塀。登り窯を築くために用いた耐火レンガ（トンバイ）の廃材や使い捨ての窯道具を赤土で塗り固め作った塀である。

有田のもつ多様性

十四代 ▼ 昔の窯跡を見ていくと、どの時代もそうなのですが。有田ではみんな一緒の方向性のものを作っているわけではなくて、窯によって違うんです。上手のもの（注 精巧に作られた高価な工芸品）を作っている窯もあるし、大量生産のものを作っている窯もあるし、マニアックなものを作っている窯もあるのです。世の中の好みがいろいろとあるからだと思いますがみんな違うものを作っているのです。そういう多様性があつたからこの町は400年残つたのだと思います。みんなが一緒のことをしてないのです。どこかの窯が400年流々と続いているわけではなく、どこかが悪くなると、どこかが出てくる。その繰り返しの結果なのです。

小平 ▼ 毎年行われている有田陶器市では400店以上が町内4キロにわたって出店することですね。

十四代 ▼ この陶器市は元々、明治の半ばに、衰退する有田の中で、何かしなければと品評会が行われ、そこに来る人向けに蔵ざらいのものを出したのが陶器市の始まりで100年以上も続いています。この続くという、有田で400年この仕事できたのにはいろんな理由があると思いますが、一つの理由として、この町は谷間で、農業ができないということもあると思います。半農半陶ができない。焼き物を作るしかないのです。

小平 ▼ そもそもここは焼き物を作る町、というようにセットされているのですね。

十四代 ▼ それと中央から遠いこともあります。この近くで一番大きな町は福岡です。すると、焼き物の仕事ができなくなったからといって、別の仕事は

あまりないのです。

小平▼そういう意味では、ここで焼き物に向き合いやり続けるんだ、というような。

十四代▼これをするしかない。

世界における日本の特色

小平▼十四代は2014年に陶芸家としては史上最年少の51歳で重要無形文化財（人間国宝）に認定されました。どのように日本文化をとらえているのでしょうか。

十四代▼膨大な個人のコレクションを九州陶磁文化館に寄贈された柴田明彦さんという方がおられました。柴田明彦さんというのはリサーチを専門にされていた方で、将来を見据えた方でした。襲名した時に柴田さんから、少なくとも今からの時代はグローバルの時代になる、西洋の人は日本も中国も韓国も一つの地域として見ているから、文化の違いを言葉で説明できなければいけないと言われました。確かに日本人がヨーロッパというときも、ドイツもフランスもイタリアも全部国民性は違うのに、ヨーロッパと一括りにしてしまいがちです。柴田さんから頂いた問いを踏まえ、いろいろな方に話を伺ってきました。

焼き物の絵柄の真ん中が全く白の空であるというのは日本で当たり前の構図ですが、中国ではありえない、中国では真ん中から書いていくのだというのです。またイスラムの方に話を聞くと、空間があるとそこから悪魔が入り込むのでイスラム教のモスクにはびっしりと書き込まれているのだということ

でした。

このような考え方の違いはどこから来るのだろうかと考えたところ、日本というのは自然との共存というのが基本にあるのではないかと。自然との共存があるから八百万の神という考え方になる。その一つの表れが伝統工芸でもあるし、いろいろな日本の文化だろうと言われています。では中国はどうか、という中国は川といっても揚子江は海みたいな大きさですしヒマラヤまである。それと一番は民族が入り乱れています。その中で自然と共存って言っていると、立ち行かないというか滅ぼされるのだと思います。ですから中国の場合は自然と共存ではなくて、自然を超える超自然になるのではないのでしょうか。それはその国の地形的なことからくるのだと思います。日本は島国で外から攻めにくい国なんです。だから自然と共存ということができるんです。地続きの国は自然と共存と言っているとすぐに滅ぼされてしまう。だから、今のウクライナ問題でもこの問題でも地続きの国の人のことは根本的なところでは日本人はわかりにくいのではないかと思います。そういう土地の地形的なこと、日本の中でも山の中の生活、海辺の生活、都市部、田舎というところがあるので、その地形の違いによって考え方が違ってくるのは当然だと思います。



筆先は鹿の尻尾の毛である。



職人による手作りの竹製コンパス。作品制作は道具づくりからはじまる。

違うのはgapではなくdifference

十四代▼どちらがいい悪いではなくて、違うのだということを認識しなくてはいけないのだと思うのです。国によって違うということを認識しながらグローバル化していかなければいけない。それは自分のところがいいとか悪いとかの問題じゃなくて、自分のところが好きだというのはもちろんあるにしても、違う、異なっているのだという認識です。

小平▼おっしゃる通りですね。違いというのを間違いだというような、否定的な意味で捉えている人がいるのですがそれは英語でいうwrongのほうで、私たちはただdifferenceの話をしているわけです。differenceというのは二つ以上のものや人が集まった時に単に似ていない、異なっているだけです。さらに言えば似て非なる言葉にgapというものもあります。gapには達成すべき期待レベルがあって、現状と期待の差分、これがgapです。例えば車を運転するという期待レベルに対して、現状では免許を持っていないればその埋めるべき差分がgapなのです。十四代のおっしゃった文化の違い、というのはgapというよりは、differenceのお話であると理解しました。

十四代▼文化の違いはその人の考え方とかではなくて地形的なものからも来ているんじゃないかと。これは良い、悪いというような問題ではないのです。

小平▼ただ単に違うだけですものね。異なってるだけで。

十四代▼違うのは当たり前なんだということですよ。

小平達也の視点

土地のもつ特色をいかに。

1600 年以降、「有田が世界を引き寄せた歴史」は 1. 朝鮮陶工による地質的発見、2. 東インド会社による経済的発見、3. ヨーロッパ王侯貴族による文化的発見があり、世界で存在感をもつ町となったのには地理的な条件も大きかったようです。

ここでは地理的な要件、自然との共存について時代をさかのぼり、他国の例をみてみましょう。今から 4600 前、紀元前 2600 年ごろ行われたエジプトのピラミッド建設においてはナイル川の洪水を災害ではなく「資源」として捉えていました。ピラミッド建設の舞台となったナイル川流域では毎年、7 月から 11 月にかけて洪水が起きていましたが多くの地域であれば災害として扱われる現象を古代エジプト人は逆に「活用」しました。

ナイル川の水位は急激ではなく 1 日数センチずつ穏やかに増していきます。これにより農民たちは作物を収穫し終えた後に洪水期という「農閑期」へと移行し、その時期に公共事業としてピラミッド建設を進めるといふ、いわば「オフシーズンの人的資源活用モデル」が成立していたのです。

また、洪水そのものが石材などピラミッド建設資材を運搬（水運）するインフラであり、水位の連動がピラミッド建設に組み込まれていた可能性も指摘されています。

さらに水が引いた後には運ばれてきた泥により肥沃な土壌が残り農業の生産性も向上する。洪水によって畑の境界線が消えれば再測量の必要性が生まれ、幾何学や数学が進歩する。洪水を予想するための天文学も発展する――。

4600 年前のエジプト人は洪水という環境変化を避けるべき脅威ではなく「学びと進化の機会」と捉えることでピラミッドができたといわれています。同様にギザのピラミッド前に鎮座するスフィンクス像はもともとは撤去すべき巨大で邪魔な岩であったのですが莫大な労力が予想されたためスフィンクスとして彫刻したのです。

ここであえて時間と空間が大きく異なる例を紹介しましたが有田においては前提となる外部環境・地理的な制約条件など土地のもつ特色を十分踏まえた上で、一見脅威や弱みとなりかねないものを強みとして打ち出しているという共通点が見出せそうです。

文化的特色・difference は競争優劣ではなく資源になりうるのです。

リーダーに求められるのは、違いを脅威や弱みではなく戦略的資源として活用する視点です。これをリフレーミングといいます。

永続する価値 原則③

組織を取り巻く脅威や弱みを機会・強みとして捉えなおす視点をもつ。

リーダーへの問いかけ

あなたの組織は自社のもつ特色・difference をどのようにリフレーミングし機会や強みにしていますか。

IV

受け容れる

「委ねる」という知性

人間の力では制御できないものを受け容れる

——窯で焼くという行為が教えてくれるのは

変化や矛盾をも包み込む知性と傲慢さを抑える謙虚さである。

薪窯に入れた器がどう焼き上がるかは最後までわからない。

だからこそ最善を尽くした上で委ね、美が生まれる。

十四代が語る「人のわがままは通らない」という言葉は

現代人が忘れかけた「委ねる」という知性を思い出させる。

創造はコントロールではなく委ね、待ち、受容することから生まれる。

薪窯 最善を尽くしたのち1300度に達する薪窯に委ね、待ち、受け容れるという営みは知性であり祈りでもある。



普遍性への探求

十四代▼先ほど違いということについてお話させていただきましたが、もう一つ別に人間というものに共通する何か変わらない特性というものがあるのかもしれないとも考えています。そこが何か私もわからないところがあるので。太古の昔から人は絵を描こうとしていますでしょう。何を求めているんでしょうかね。

小平▼それは何かを表現したいということなのですか。

十四代▼かもしれません。もしくは何か宗教的なものでも、何か人間の力の及ばないところのものに對する意識なのか。何かあるのでしょうかね、人間としての変わらない何かについていうのが。分からないんです、まだ。

小平▼わからないっておっしゃるところが、私はすごいなあっていつも思っています。わかったフリをする人は多いですが、十四代のような方がわからないんだと言ってくださるのは、私はとても嬉しいです。

十四代▼自分自身も歳を重ねることによって考え方が変わってきましたね。十年前は何とも思わなかったものが大切だなと思ったりします。昔の古陶器でも、以前は何も思わなかったものにこんな良さがあったんだって気がついたりします。

窯で焼くことは委ね、受け容れること

小平▼その点について伺いたいのですが、以前の十四代と今の十四代ではどういう点が変わったと思いますか。

十四代▼若い時、京都の走泥社と

いうグループの鈴木先生のところに行っていたときのお話をしたいと思います。彫刻的なものを作って持つて行くと先生からはいつも、「我々がしているのは陶芸なんやで」としか言われませんでした。先生の作品は彫刻的なもので現代彫刻だと思っていましたが、「陶芸なんやで」としか言われな



いんです。全部言われないのです。また作っていくと、「我々がしているのは陶芸なんやで」ってまた言われて。その後に有田に帰ってきて、自分の制作としては、現代彫刻を求めて窯から焼きあがったものを削り込んだり、磨きこんだり、切ったり貼ったりしながら作っていたんですね。その後に、家の薪の窯で焼いたあの釉薬の風合いを見たときに、自分が何かを無理矢理作ろうと思うよりも、この薪の窯で出てくる風合いがすごく大切なものだというのが、40代の半ばぐらいになってやっと気がついたのです。

それまでは切ったり貼ったり、人間の力で押さえつける、というようなことばかりしていたのですが窯から焼きあがる釉薬の風合いを見た後に、鈴木先生も亡くなられた後なのですが、資生堂アートハウスでの鈴木先生の展覧会の時に鈴木先生の言葉が出ていたのです。その中で陶芸というのは火を通すから収縮するし、中に空気が入っていると爆発するし、そういう風なものを受け容れなきゃいけない仕事なのだと。人間の力でどうしようもないところ



を受け容れる仕事なんだという言葉を見て、受け容れることの大切さが陶芸という日本の工芸の文化の中にあるのではないかと思いました。そこに気がつき始めたら、陶芸のような窯で焼く仕事ではなくても、日本の伝統工芸って染織でも漆でも全部自然の素材を扱う、人間のわがままが許されない世界だと。それを受け容れながらすることの意義というのはすごくあるのではないかと思ったのです。そうやって一つ一つ気がついてきたということなのです。

人間のわがままで作ろうと思っても、結局のところ素材の性質があります。焼き物は受け容れるというところでは、窯に火を入れて焼く。そうすると最後には、どうしても人間の手が下せないところがある。温度は上がるようにしか上がらないしどうしても人間のわがままにできないことがある。実際、焼き物の表面の肌合いの柔らかさというのは薪の窯の作用で出てくる良さではあるのですが、この薪で焼くという仕事では、自然を受け容れるということを実感できる仕事なのです。窯で焼くということに、受け容れるというすべての日本の工芸文化の考え方が凝縮していいのではないかと思っています。

変化や矛盾を受け容れる

十四代▼これまで、仕事をしながらいろいろな人と話し自分の考え方や見え方が変わってきたということがたくさんあります。ですから常に移り変わっていくものが伝統だと思うのです。よく政治家の方が以前に言った言葉を、あの時はこういう風に言われたじゃないかと責められることがあります。それを言われると大変だと思います。人は変わるのに、変わったのだと言えないのですから。でも、変わるのを受け容れた方が素直でいいのになとは思いますがそうはできないのでしょうかね。

小平▼徹頭徹尾、常に一致してなければいけないという一貫性バイアスのような考え方ですね。

十四代▼人間というのは基本的に矛盾しているところがある。自分でも自分のことは分からないのです。自分ではこれがいいと思っけていても、感覚的な違いを感じていたりすることもあります。自分自身が一貫してないし、そんなものもあるし、それも含めて人間の感覚ですから。矛盾してるよねって。自分自身の言ってることなんか全部矛盾していると思っけています。

小平達也の視点

委ねることは知性である

十三代の遺した言葉に「焼き物は窯にいたらどうしようもできません。絵画や彫刻のように後で手を加えられない美しさというか神秘がある」というものがあり、晩年は「祈り」という言葉によく言及されていたとのこと。できることを一生懸命やりつくした上で最後は窯に委ね、結果を受け容れるという姿は確かに祈りに通ずる精神性を感じます。

世界史的に俯瞰すると「火に委ね祈る」という行為は古代ペルシアが起源で、現存する宗教の中では最古の歴史（紀元前 1000 年ごろ）をもつゾロアスター教にさかのぼります。ゾロアスター教は光と闇を対比した善悪二元論の元祖でユダヤ教・キリスト教・イスラム教など一神教に影響を与えたと言われ、光（善）の象徴として「火」を尊んだ拝火教（はいかきょう）とも呼ばれます。「火に委ね祈る」というのは少なくとも 3000 年前から存在した、人類普遍の感覚のようです。

十四代のいう「人間のわがままが許されない世界」で成果を出すには、制御不能な要素を受け容れる知性が必要です。経営にも市場環境や外部変数があり、すべてをコントロールすることは不可能です。大切なのは事前にやり切れる準備を行い最後は委ね、待ち、受け容れる知性です。

これは諦めではなく長期的成果を生みつづけるために必要な知的耐力です。

永続する価値 原則④

最善を尽くした上で委ね、待ち、結果を受け容れる知性を磨く。

リーダーへの問いかけ

制御不能な事態に直面した瞬間にこそ、あなたの知性や美意識は試されているのかもしれませんが。そのような時、あなたが委ね、待ち、受け容れることを支える原則や信念は何ですか。

V

対話

ともに問い、つながり、
意味が生まれる

対話とは正否を決めるのではなく、新しいものが共に生まれる営み。
使い手や素材との関わりが、作り手の想像を超える作品を生み出す。

「一緒に生まれているのです。何かが生まれているのです」

十四代は使い手や素材との関わりをそう表現する。

ともに問い、つながり、意味が生まれるという「開かれた知」。
それが「対話」の本質である。



対話により新しいものが生まれる

小平▼十四代は対話するということをとても大事にされています。また、作り手と使い手の間や、作り手と素材の間に中心があるとおっしゃっています。やはりそれは作り手が唯一のものではなく、関わり合いの中で作っていくところだと思えますし、それが先ほどほどおっしゃった変わるということにもつながるのかと思いました。

十四代▼襲名してから最初の五年ぐらひは自分のこんなものを表現しようとの思いで作っていたのですが、五年目ぐらひからはいろいろな方からこんなものを作ってくださいとか、こういうテーマで作ってくださいとか、こんなテーマを勉強するといひよとか言っていただけになりました。そうして作っていると今まで自分が思ってもいひようなものが出来上がってきたのです。自分でこのようなものを作ろうと思って作るよりも、いろいろな方の依頼に應えて作った方が展開がどんどん広がっていきまひた。

小平▼ご自身でもびつくりするような依頼というのものもあるのですか。

十四代▼ありますよ。ある依頼者は十数年前に有田の陶器市に來られて、一つの作品をお買ひになりました。その次の年にも來られて。だんだん來られるうちにこんなものを作ってくださいと依頼をされるようになり、だんだんと依頼の質というかセンスが上がつてこられる。またその依頼に向けて作るのひ、こちらが思ってもいひないようなものが生まれてくる。

小平▼まさに対話のプロセスですね。どちらかが正しい、間違っているではなくて、同じ方向をみて望ましい姿を一緒に模索しているということなのでしょうね。

十四代▼一緒に生まれているのです。何かが生まれているのです。

つながることひ意味が生まれる

小平▼大変興味深いひです。十四代が連結点となつていろいろなものごひに意味が生まれていると理解しました。先日エジプトに行つたのですが現地にはサハラ砂漠があります。サハラ、というのはアラビア語で荒地・砂漠という意味です。英語ではdesertといひますが、deというひのは打ち消しで、setはつながりという意味です。すなわち、つながりを打ち消す場所というのが砂漠、desertの意味なのです。では、つながる場所はどこかというひそれがオアシスです。そこでは単に水が飲めるとか休めるといひだけではなく、人や情報がつながる場所です。『サピエンス全史』（河出書房）を書いた歴史家で哲學者のハラリは近著『ネクサス』（河出書房）で「それぞれの事象そのものに意味はなく、つながることによつて意味が生まれる」と看破しています。が十四代はまさに対話によりつなげ、意味を見いだし作品に昇華されているのだと思ひました。

十四代▼つながるといひことなのひですね。そこに大切さがあるのだらうなと思ひています。日本の工芸は作り手だけできずと続ひて來たわけではなくて、暮らしの中に生き続けた物です。使い手の方の依頼や何かで物が生まれてきているのだと思ひうのです。

有田の焼き物ひもともと作り手が作つたものを売りに行つたわけではなくて、東インド会社など外部からの依頼に対して形とか絵柄を一生懸命作つていひるのです。使い手と結びついてるひです。有田の輸出の成功は何か良かったかといひと、こちらで作つたものを持って行つたのではなくて、向かうの依頼をとことん聞ひて、場合によつては何に使うかわからなひけれども一生





懸命作った。(当時の日本人には理解できないようなヨーロッパの文化を前提とした使用方法があるため)ここに取っ手を付けろなどと言われてそのまま作ったのです。

小平▼外からの依頼に一つ一つ対話をしながら応えていったということですね。

十四代▼自分自身その考え方で作り始めてからはすごく気が楽になりましたよね。新しいものを作らなければいけないというよりも、依頼に向けて作ることの大切さもあるのだと。

小平▼その発想の前の段階では自分で答えを出さなければいけないというか、答えは(小平自身の左右の耳を指さして)この間、すなわち自分の中にあるのではないか、そういう感じだったのでしょうか。

十四代▼襲名して最初の五年ぐらはずっとそうでしたね。苦しかったですよ。

小平▼自分の中、から(小平自身の左右の耳からそれぞれ外向けに指をさして)外に向かったのですね。自分の技術で相手を切りつけるのではなくて、対話を通じて一緒に作り上げていく。それは使い手との関係もそうだし、素材との関係もそうなのです。

小平達也の視点

対話とは自らを自由にする技術である

十四代は使い手である依頼主や素材との対話を重視しています。他者との対話は自らを自由にし、創造性を高めるのです。

コミュニケーションには「議論型」と「対話型」があります。「議論」が Yes か No か結論を出すことが目的であるのに対して「対話＝dialogue」は古代ギリシア語で「意味を共有する」という意であり他者と認識を共有するというものです。

同様に古代ギリシアで生まれた概念にリベラル・アーツ (liberal arts) があります。これは人間を束縛から解放するための知識や生きるための力を身につけるための手法です。では、いったい何の束縛から解放されるのかというとそれは「自分が既に持っているものの見方」であると思います。十四代は対話により自らを自由にし、創造性を高め作品に昇華しているのです。リベラル・アーツと同様に対話は学びと成長の機会を与えてくれるのです。

また、対話の前提として「保留する力 (ネガティブ・ケイパビリティ)」があることも触れておきたいとおもいます。ネガティブ・ケイパビリティとは唯一絶対の正しい答えがあるはずだという正解主義とは反対の考え方であり、曖昧さを受け入れ意図的に判断保留をする・簡単に正しいと判断しない知的耐力のことです。委ね、待ち、受け容れることと同様に、曖昧さを受け容れる保留する力は知性であり対話の礎なのです。

なお、対話の発祥地である古代ギリシア・アテネにある古代アゴラ広場は有名なパルテノン神殿のあるアクロポリスの丘の麓にあり紀元前500年頃、ソクラテスやプラトンといった哲学者や市民が対話や投票を行った場所です。興味ぶかいのがアゴラ広場にはオリンポス十二神の一人、火と鍛冶・工芸の神様であるヘファイストス (英語名 Vulcan) を奉った神殿があるのです。

古代ギリシアにおいて対話と工芸の神様のつながりの背景にはどのようなものがあったのでしょうか。十四代との対談後、私はそのようなことに思いを馳せます。

永続する価値 原則⑤

対話により共に同じ方向を向き、未知の価値を探る。

リーダーへの問いかけ

あなたの組織には結論を出すだけでない、ともに意味を問う場はありますか。

VI

時を超える アイデンティティ

変化のなかに
同一性は宿るのか

形や素材が変わっても中核となる使命と規範が続く限り同一性は継続する。
窯における分業と職人の規範意識がそれを支えている。

全ての部品を取り替えたとして、それは「同じ船」と呼べるのか

—— 古代ギリシアの哲学命題が、十四代の生き方に重なった。

代替わりし進化しながらも、そこに「今右衛門」という名があり続けること。
その矛盾と真実の両立に、私は惹かれた。





母屋二階の屋根は江戸時代に絵師たちが絵付けをしていたためか、屋根瓦が赤くなっている。

今泉今右衛門のアイデンティティ

小平 ▼初代 今泉今右衛門は1660年代以降、鍋島藩が行う窯運営の中で赤絵の仕事だけをされてきて1871年に廃藩置県となり鍋島藩窯が解散すると十代 今泉今右衛門は本窯を築き、色鍋島をはじめ一連の一貫した磁器の製造に自ら踏み切りました。ギリシア神話でヘラクレスと並ぶ英雄、テセウスについて「テセウスの船」という哲学命題があります。クレタ島で牛頭人身の怪物、ミノタウロスを倒したテセウスが乗っていた船はその後何世代にもわたって修理され続け、壊れた部品はすべて新しい部品と交換され、ある時点でその船はもはや元々の部品を一つも残していないことになりますが「この船は依然としてテセウスの船と呼べるのか」「それとも、すべての部品が交換されたことにより新たに別の船が作られたと考えるべきなのか」というものです。これは同一性、アイデンティティの問題であり時代を超えても何であればそれであると言えるのか、というものです。

十四代 ▼私は、変わっても同じテセウスの船だと思います。有田自身、江戸時代は窯が連なった登窯だったものが、明治以降は一つ一つの単窯に変わっていきますし、江戸時代は有田の石を使っていたけど、今は熊本の本天草の石使っている。染付の呉須も天然の呉須がなくなったから酸化コバルトを調合して作っているし、変わってきているのです。それでもやっぱり有田のものだと思うのです。

小平 ▼今泉今右衛門としてはいかがでしょうか。

十四代 ▼有田で仕事をしながら一つ思いますのは、有田ではいろいろな方向性の窯元がありますが、それぞれの元々の仕事が違うんです。ろくろ師さんから始まった窯焼きさん、絵描きさんから始まったとか、会社組織から始まっ

たところとかがあり、会社の成り立ちによって考え方の根本が微妙に違うところがあると思います。

小平▼スタートが違うんですね。

十四代▼そう考えると、うちは藩の御用赤絵師としての気持ちはずっとあるのかもしれない。ずっと変わらない何かがあるとすると、多分そこなのではないかと思います。時代によって技法や作り出されるものは変わっていきませんが、技術に対し、最高の技術をちゃんとしているという精神だけは残っているのではないかと思います。

窯元における分業

十四代▼それともう一つ今日を見ていただいた工程は分業の仕事なのです。世の中では一人で作る作品の方に価値が置かれているところもあります。が、うちの場合は分業を行っています。ろくろの仕事、水拭きの仕事、下絵付け、その線描き、面を塗る仕事、窯の仕事、自分がしているデザインの仕事とか、ひとりの人間が全ての分野のスペシャリストになるというのは不可能です。そうするとスペシャリストの仕事を合わせて作るという分業には一人だけでは出来ないすごく大切なことがあるのではないかと思います。これは焼き物だけでなく他の仕事でも、たとえば映画制作においてもそうだと思います。監督の考え方によって作品は変わってきますが分業です。一人のエンターテイメント的な良さではなく、分業は別のすごく大切なことがあるのではないかということを伝えていく必要があると思っています。

小平▼今のお話を伺って気をつけなければいけないと思うことがあります。私の専門分野は組織論ですが、分業の目的は作業をシンプルにすること

により誰にでもできるようにするということ、と一般的に言われています。しかしながら今のお話はそうではなく、スペシャリストが自分の分野を担当するということです。ですから同じ分業といっても工場の生産ラインの分業ではなく、工房の分業なんです。そこは全然違う世界ですね。

十四代▼そうです。誰に変わってもできるようなものではないです。

小平▼その工程工程にスペシャリストがいて、その人たちがともに作品を作り上げるというのが工房における分業なのですね。

人材育成

十四代▼やはり自分で経験しながら自分で気がつくことなのです。ある印刷会社の同じくらの年の人と話をしていた時の話です。昔から印刷会社では「見て覚えろ」って言われていました。が、見ていただけでは分からないのでちゃんと若い人に説明したら、若い人からすごく喜ばれたと。しかし十年ぐらい経ったときに自分は余計なことをしたんじゃないか、本当は仕事を重ねていきながら気づかなきゃいけなかったことを先走って言ってしまったのではないかと思ったとのことでした。ただ、何も言わなかったら辞めていってしまうかもしれないそこは両面ありますね。言わなければいけないところ





もあるけれど、何か自分が積み重ねながら気がつかなければ分からないものは絶対にあります。そのあたり、父（十三代）はいつも、自分で気がつかんと分らんもんなって言って、あんまりこうしろとは言わなかったです。逆に父の下でしているときは気がつかなくて、父が亡くなった後、自分がその立場になったから気がつくことはたくさんありますね。

小平達也の視点

アイデンティティは「使命と署名性」に宿る

「テセウスの船」は、全ての部品が入れ替わっても「それ」は同じと言えるかという哲学命題です。十四代の答えは明快でした——変わっても同じ。実際、有田では窯や原料（登窯→単窯、泉山→天草石、天然呉須→酸化コバルト）など「部品」は更新されてきましたが、「今右衛門」としての核は失われていません。ここから見えてくるのは、アイデンティティは形や素材の同一性ではなく、「名と役目」と「規範」の持続に宿るという視点です。十四代が口にした「御用赤絵師として最高の技術を尽くす」という規範意識は、その中核を言語化しています。

①三層モデルで捉える同一性

クリステンセンは著書『イノベーションのジレンマ』（翔泳社）において組織能力は「価値基準」「プロセス」「資源」からなるとしていますが、ここでは「使命」「署名性」「手段」の三層モデルから同一性をとらえたいと思います。

●使命：何のために存在し、何に対して責任を負うのか。

例）「最高の技術で応える」「依頼への対応に徹する」

●署名性：「今右衛門らしさ」が根底に流れる作風。

例）色絵の品格、線描の厳密さ

●手段：時代に応じて更新される具体的な方法。

例）原料・窯

入れ替えが許されるのは主として手段であり、使命と署名性が連続する限り全体として「同じであり続ける」のです。この考え方は組織やブランド刷新にも適用できます。

②「工房型の分業」による「今右衛門らしさ」

十四代はスペシャリストの結合による工房型分業の重要性を強調しています。工場と工房は異なります。工場（ピラミッド型・規律型組織）では効率を旨とし、与えられた目的、明確な課題を階層とシステムを通じて実行し「上意下達型」「明確な役割・指揮命令系統」「規律と管理」などがキーワードとなります。他方、工房（アゴラ型・自律型組織）では効果（よりよい姿）を旨とし目的や潜在的な課題を対話により模索し、「開かれた場」「多様性と共創」「自律と対話」などがキーワードとなります。

	工場 (factory)	工房 (workshop)
組織タイプ	ピラミッド (規律) 型組織	アグラ (自律) 型組織
概要	与えられた目的、明確な課題を階層とシステムを通じて実行する。 ※効率 (過程の最適化) を重視	あるべき姿、目的や潜在的な課題を対話により模索する。 ※効果 (望ましい結果) 重視
組織運営の特徴	●上意下達型の構造 ●明確な役割・指揮命令系統 ●規律と管理	●開かれた場 ●多様性と共創 ●自律と対話
組織運営のメリット	●トップダウンによる迅速な意思決定 ●大量動員による均質的な行動 ●再現性・標準化による拡大再生産	●異なる立場の視点、創造性、革新性 ●自らの発言・参加による当事者性 ●メンバー間で知識や経験の学び合い
組織運営のデメリット	●ボトムアップによる情報遅延・歪み ●現場の当事者意識の低下、受け身型 ●トップの誤判断が組織全体に波及	●合意形成に時間がかかる ●方向性の分散、まとまりに欠ける ●責任の不明確さ
声のあげ方 (音楽に例えると)	モノフォニー (monophony): 単一の旋律のみで構成される音楽。	ポリフォニー (polyphony): 多声性。複数の独立した旋律が同時に演奏される音楽。

工房型分業において十四代は「美的統合 (アート・ディレクション)」の役割を担い、各工程の専門性を束ねて各工程・各職人によるそれぞれの音を「一つの曲」に作り上げる存在です。今泉今右衛門窯における分業とは誰にでもできることを目指す標準化ではなく、各人が替えの利かない署名性・今右衛門らしさを持ち寄る仕組みであることも時代を超えた同一性のポイントであるようです。

そしてこれら同一性の基盤となるのが人材育成です。十四代は「任せ、積み重ね、自らが気づく」ことの大切さを問題意識として示唆しました。確かに暗黙知は「やってみて腑に落ちる」プロセスにより初めて定着していきます

永続する価値 原則⑥

リーダーには『揺らがないう核』を明らかにし、次世代に継承する責任がある。

リーダーへの問いかけ

形が変わっても揺らがないう、あなたの組織の使命や署名性 (らしさ) は何ですか。それは次世代に継承できる形で定義されていますか。

問いかける思想——それは時を超える叡智の器

「時代を超えて継承されるものとは何か、永続する価値はどのようにつくられるのか」

2025年夏、十四代 今泉今右衛門さんとの対談の背景にはこのような問題意識がありました。

黙々と働く職人たちの手の動き、釉薬の匂い、窓から入る光の中で浮かび上がる絵付けの色彩。そして、十四代が素焼きに木炭で筆を入れる瞬間……。完成品が放つ静謐な美の背後に、これほどまでに豊かな物語と繊細な呼吸があることを知りました。

「伝統は追いかけるものでも守るものでもなく、一生懸命した結果あるものです」

その一言が、私の中に静かに沈殿しています。

伝承と伝統、永続性と個人、文化の特色、受容、対話、アイデンティティ——。

「永続する価値とはどのようにつくられるのか」と問いかけた私が受け取ったのは「問いのあり方」、すなわち「問いかける思想」でした。「問いかける思想」は、自らのみで答えを出すのではなく、他者とともに問いそのものを生み出し続ける行為です。6つのテーマはまるで多声音楽のようにそれぞれが響き合い、対談の中で何度も顔を覗かせました。

「問いかける思想」は器のように時代や国を超えて受け容れられ続けてきました。大英博物館での展示やフランスのバカラ (Baccarat) との協働もこの器が世界に開かれ、新たな形を生み出し続けている証でしょう。

有田への旅は私自身を「問いかける思想」に導いてくれた思想的転換点になったと感じています。最後に6つの原則と問いかけを添えて、この「問いかける思想」の旅をあなたに手渡したいと思います。

これらの問いが読者の皆さん一人ひとりの手に受け継がれ、新たな時代の中で響き合うことを願っています。

問いかける思想 6つの原則と問いかけ

6つの原則と問いかけは単なる理念ではなく実際にいかすための道標です。
読後の思索を進め、対話し、実践につなげるためのガイドとしてご活用ください。

伝承と伝統 — Accumulated Challenges

原則① 伝統とは時代ごとの挑戦の積み重ねの結果である。

問いかけ あなたの組織は時代ごとにどのような挑戦を積み重ねてきましたか。

永続性と個人 — Eternity

原則② 組織の長期的な時間軸に自らを位置づけ最善をつくる。

問いかけ あなたの意思決定はどれぐらいの時間軸を視野にいたしたのですか。

文化の特色 — Reframing

原則③ 組織を取り巻く脅威や弱みを機会・強みとして捉えなおす視点をもつ。

問いかけ あなたの組織は自社のもつ特色・differenceをどのようにリフレーミングし機会や強みにしていますか。

受容 — Intellectual Resilience

原則④ 最善を尽くした上で委ね、待ち、結果を受け容れる知性を磨く。

問いかけ 制御不能な事態に直面した瞬間にこそ、あなたの知性や美意識は試されているのかもしれませんが。そのような時、あなたが委ね、待ち、受け容れることを支える原則や信念は何ですか。

対話 — Dialogic Leadership

原則⑤ 対話により共に同じ方向を向き、未知の価値を共に探る。

問いかけ あなたの組織には結論を出すだけでない、ともに意味を問う場はありますか。

アイデンティティ — Core Legacy

原則⑥ 揺らがぬ核を明らかにし、次世代へ継承する責任を担う。

問いかけ 形が変わっても揺らがぬ、あなたの組織の使命や署名性(らしさ)は何ですか。それは次世代に継承できる形で定義されていますか。

謝辞

十四代 今泉 今右衛門様、そして窯の皆様、心より感謝申し上げます。

有田で一緒にさせていただいた時間は伝承と伝統が交差する只中で、

未来をどう問い、どうつなぎ、どう形づくるかを考える

かけがえないひとときとなりました。

互いに響き合う思想の往還は一面的なものではなく、

まるで四季をモチーフとした貴作品のように幾重もの表情を見せてくれました。

その余韻を読者の皆様と分かち合えることを心からうれしく思います。

ここに綴った言葉が一人ひとりの胸の内で新たな問いを呼び覚まし、

未来を照らす小さな灯となることを願いつつ、あらためて深い感謝を申し上げます。

そして、四季の移ろいを感じながら再びお話を伺える日を待ち望んでおります。

盛夏の語らい、錦秋に結ぶ。

2025年 秋

小平達也

表紙・・色絵薄墨墨はじき雪文鉢（写真提供・・今泉今右衛門様）

問いかける思想

十四代 今泉今右衛門さんが語る永続する価値
パーソナルストーリー次世代リーダーの作り方

二〇二五年十一月

著者 小平達也

制作 株式会社グローバル人材戦略研究所

撮影 笠井鉄正

ブックデザイン 児崎雅淑 (LIGHTHOUSE)