

目次

刊行にあたって

……公益財団法人上廣倫理財団

1

宮田 亮平

人に喜んでもらえ自分も楽しい仕事をしたい

……9

藝大大学長、文化庁長官時代に取り組んだこと／

佐渡の蝸型鑄金の家系に生まれて／藝大を目指す／鍛金と出会う／

ドイツに留学、日本を見直す／イルカのモチーフが閃く／

教育の楽しみ／「藝大愛」の学長に／文化庁長官に／

退任して作品制作に没頭

千葉 聡

寄せ集めの進化と予期せぬ未来

……45

人生の再現性／プリコラージュ／タイタン／

マクロとミクロの融合／まさかの未来

羽入 佐和子

対話と理念で組織を導いたリーダーの道 81

はじめに／自己紹介／思考を学ぶ／出会いと交流／
大学の附属図書館で／学長としての改革／理化学研究所では／
国立国会図書館の場合／女性として（？）／質問への答え／
まとめとして

佐々江賢一郎

外交で学んだ人としての成長 111

はじめに／三つの国際交渉／両親の影響と学生時代／
外務省に入省、米国に留学／下積み時代／
緒方貞子さんの補佐官として学ぶ／文学の効用／
私の交渉作法／続く人生修業

佐藤 禎一

何度もやってきた修業時代 147

何度もやってきた修業時代／初年の修業時代／
地方勤務での修業時代／課長補佐職での修業時代／
アメリカでの修業時代／課長職での修業時代／

局長職（文化庁次長、学術国際局長、官房長）での修業時代／
事務次官としての修業時代／

ユネスコ代表部特命全権大使としての修業時代／
番外編 趣味の修業／振り返ってみて

小林 哲也

一三〇年の歴史で培われたセレンディピティ 181

野球と読書とバンド三昧の日々／帝国ホテルに入社／
トイレ掃除が最初の仕事／謙虚さがチャンスをもたらす／
米国で顧客開拓／縁に気付き、大切にする／
セレンディピティ／社員の底力が支えるブランド

片山九郎右衛門

能楽師への道 217

今、伝えたいこと／能楽師とは、世襲制度とは／
幼少時代／子方で舞台に立つ経験／自覚を持って／
観世静夫先生との出会い／養成会／成功体験と駄目出し／
フィジカルを鍛える／絵本の話／形式と内容／能が好き／

稽古の場の減少／プロデューサーとしての自覚と成長／
これからの在り方

雨宮 孝子

民間非営利公益活動の調査研究・実務に身を置いて……………253

はじめに／生い立ち／慶應義塾大学法学部教授田中實先生／

公益法人協会での勤務／

NPO法人の台頭と特定非営利活動促進法（NPO法）制定／

アメリカ六都市への調査とアメリカへの短期留学／

明治学院大学大学院教授から内閣府公益認定等委員会へ／

内閣府公益認定等委員会での勤務と現在まで

「私の修業時代」シリーズは、本来、講演録を掲載するものですが、コロナ禍により第三巻は全て原稿掲載としました。千葉聡氏、佐藤禎一氏、雨宮孝子氏は自筆原稿、宮田亮平氏、羽入佐和子氏、佐々江賢一郎氏、小林哲也氏の四名の原稿はジャーナリスト吉井妙子氏が、片山九郎右衛門氏の原稿は能楽評論家金子直樹氏が取材をもとに構成しました。

人に喜んでもらえ自分も楽しい仕事をしたい

宮田亮平



みやた・りょうへい
一九四五年生まれ。
金工作家。
東京藝術大学名誉教授・元学長。
前文化庁長官。

「私の修業時代」というテーマをいただきましたが、正直に言うと私はこれまで「修業」という概念を持つことがないんですよ。金属工芸の作品を創るときはいつも、ときめいているし、見ていただく人にも、私の作品に接することによってときめく心呼び起こしたいと願いながら、金槌で金属をコンコン叩いています。自分の作品が評価されるまで、何かに必死に耐えた、という記憶がないんです。

藝大学長、文化庁長官時代に取り組んだこと

私は鍛金を専門とする工芸作家。ですが思いがけず、六〇歳から七〇歳まで東京藝術大学の学長をやらせていただき、二〇一六年からは文化庁長官を務めました。その間、修業ではないけれど、「努力」したことはありますね。それは、周りと同じ目線でいることです。

組織のトップに就くと、否が応でも周りの対応が変わる。文化庁長官になったばかりの頃、私が廊下を歩くと、職員の方々が廊下の隅に寄りましたから。そういう周りの態度に染まってしまうと、どうしても視界が狭まってしまうじゃないですか。それに、そういう役職に就かなくても、年齢を重ねるとどうしても上から目線で見がちになる。上から目線にならないよう、そこだけは努力して気を付けるようにしていました。

藝大の学長になってすぐ、黒塗りの公用車を廃止したんです。国立大学の学長は運転手付きの公用車が用意されていて、それが当たり前だった。僕の前任者は平山郁夫画伯。平山先生が黒塗りの車で構内に入るのを見て「カッコいいな」と思っていたのですが、そのシーンを平山先生の顔に宮田亮平を当て嵌めてみた。すると、どう考えても似合わない。そこで黒塗りの公用車を辞め、オープンカーにした。オープンカーとは自転車です。

僕が学長になった前年の二〇〇四年に国立大学の法人化が施行された。経費節減策を考えていた時に、一番先に思いついたのが学長の公用車の廃止でした。ちょうどいい具合に運転手さんが定年で退職するというのでタイミングが良かった。

公用車を廃止すると運転手さんの給料、車の維持費、車庫代、その他の管理費などを考えると、その費用で若手の助手を数人ほど雇用できる。車庫は改造して研究室にしました。総務課などからは反対されましたよ、そういう前例を作られては困る、って。でも「オレには似合わない。経費削減だ」と言い張ったら「分かりました。しかし、車を運転しないでください」って。実は僕が車好きを心配していたのかも。

自転車は学生たちがプレゼントしてくれました。僕が学長になった時、学生たちが池袋の水族館で就任パーティを開いてくれたんです。水族館を選んだのは、僕のイルカの作品にちなんでだと思う。しゃれてるよね。嬉しくて、自転車に乗って水族館内を走り回ってしまいました。

ある時、デザイナーのコシノジュンコさん^{*}と学内で会談する予定があり、僕が自転車で構内に入る姿を見たコシノさんは、仰天していました。そして「飾らなくていいわね、宮田さん」って。以来、コシノさんとは親交を深めています。

自転車で色々な所に行くようになってから、上野の街の人たちとも随分顔見知りしました。

^{*}コシノジュンコ（1939年生まれ）

こしの・じゅんこ ファッションデザイナー。
一。文化功労者。

僕の姿を見て「やあ、学長」とか「先生、相談があるんですけど」と、気軽に声をかけてくれるようになった。すると、商店街の人たちとイベントを企画したり、大学と街が協業できるようになったりと、キャンパスのフィールドがかなり広がったような気がします。

何が言いたいかというと、どんな立場になっても上から目線になってはいけないということ、素晴らしい人たちに会え、自分にはないものをそんな人たちから与えていただけるということ。自分が一人で学べることなく、たかが知れている。だから、自分にはないものを持っている素晴らしい人たちにどれだけ出会えるかが、人生の豊かさに繋がってくるんじゃないかな。

僕は人を楽しませたい、ワクワクさせたいという一心で、作品づくりや教官をやってきましたけれど、藝大学長、文化庁長官時代に取り組んだ二〇二〇東京オリンピック・パラリンピックは試練でもありましたね。

当初発表した五輪エンブレムに問題が生じ、新エンブレムを急遽作成する必要に迫られ、組織委員会から作成委員会の座長に命じられました。僕は大学でも「象牙の塔」から脱皮し、大学運営をオープン化する組織改革を実行してきたので、エンブレム委員会でも審査過程をオープンにしました。一万五〇〇〇点集まった候補デザインを絞られるまでの過程を、審査会場にカメラを入れ誰もが見られるようにしたのです。

また五輪マスコット、五輪メダルのデザインを審査する委員会の座長もやりました。マスコットは子供たちを選んでもらいたい。そして、全国の小学校の学級単位による投票にしました。全国から約二〇万学級が参加してくれましたよ。

メダルの審査には、やはり工芸作家の血が騒ぎましたね。出来上がった試作品を見ると、質感がちよっと違うなと思った。特に銀と銅のメダルの出来に納得いかなかった。古びたいぶし銀のようにした方が立体感は出るので、銀と銅の表面を黒く硫化させて重曹で磨いてもらった。するとへこんだ部分は黒く残り、出っ張ったところに鮮やかな銀、ピンク色の銅が現れました。

たまたま造幣局の職員に教え子がいたのでやり取りを重ね、彼には苦勞させたけれど、内外の選手からは金・銀・銅どれも美しいと評判が良かった。ほっとしました。

また、この時期はコロナ禍の対応にも神経を使いましたね。あらゆる文化イベントが中止、あるいは規模の縮小を余儀なくされ、文化芸術が「不要不急」とみなされた。「自粛」を呼びかけざるを得なかったのは、長官として本心に断腸の思いだった。

その一方で、フリーランスで活動するアーティストを援助するため、「文化芸術活動の継続支援事業」の予算を五〇〇億円ほど獲得。ただ、日本の芸術家は公的な助成金を申請する仕組みに慣れなため、職員と喧々諤々やりながら申請しやすいような仕組みを考案し

ました。

文化庁の職員は本当によく働く。だから彼らにはよく「鼻歌交じりの命がけ」と声をかけていましたね。仕事熱心なのはいいけれど、時にはふっと息を抜くことも大切だよと、エールのつもりでした。仕事で最高の結果を出すにしても、そのプロセスはリラックスして楽しめよ、ということです。

佐渡の蠟型鑄金の家系に生まれて

失礼、テーマは「私の修業時代」でしたね。先ほども言いましたが、私が努力したのは「上から目線にならない」ことぐらいでしたけれど、工芸作家としての「修業」は、蠟型鑄金という技を持つ佐渡の宮田家に生まれたことですかね。でも、家業だから当たり前の家族の風景だったんです。それでも家族の雰囲気や環境が、工芸作家としての僕の素養を育んでくれたのは間違いありません。

実は我が家族は、祖父から私の娘を含め、四代で九人が東京藝大出身なんです。

新潟県佐渡出身の祖父、初代・宮田藍堂*は東京美術学校（現・藝大）に招聘され、皇居外苑に立つ楠木正成の銅像制作などに携わり、佐渡に戻ってからは国内外の博覧会などに

*初代・宮田藍堂（1856-1919年）

みやた・らんど 本間琢齋に蠟型鑄金の技術をまなび、東京で岡崎雪声に師事。本名は伝平。

出展していたそうです。

私の父である二代目宮田藍堂は、祖父が早くに亡くなったため、藝大に進学することはできなかったけれど、家業の蝸型鑄金を引き継ぎました。

私は七人兄弟の末っ子。兄二人、姉四人です。全員が芸術関係の仕事に携わりました。

長女は書家。二〇歳上の長兄は、藝大（当時は東京美術学校）に飛び級で進学するほど優秀で、藝大で教鞭をとっていましたが、三代目藍堂を引き継ぎました。

次男の修平は藝大を出て工業デザイナーになり、その後三重大学の教授に。次女の睦子は舞台美術家。三女のやす子は染色家、四女のとも子は油絵を専攻。こういう兄や姉に囲まれ、僕は子供の頃からいやというほどコンプレックスを植え付けられました。

周りの人たちからはいつも「お姉さんたちは上手^{うま}いのに」とか「お兄さんは出来るのに」と何をやるにしても兄や姉に比べられた。だから僕は、絶対に芸術の道には進まない、と決めていましたね。でも母だけは、そんな僕の味方になってくれた。

我が家は朝起きると、家族そろって布団を挙げ、掃除をし、それが終わると並んで習字をするのが習わし。せっかちな僕は字も乱暴だったけれど母は決して叱らなかつたし、時に少しマシな字を書くと「良い字が書けたのう」と褒めてくれた。子供心に、母の言葉は嬉しかったし、自信にもなりました。

五歳になった時、父と母の前に座らされて、目の前に白扇と算盤をおかれた。習い事をさせる時期と考えたんでしょうね。白扇は文化、そろばんは経済を意味していた。僕は迷わず白扇を選びました。するとすぐに能のお師匠さんのところに連れていかれ、小学一年生で能の初舞台を踏みました。羽織袴で能を舞って、拍手いっぱいいただいたことを今でも鮮明に覚えています。人を喜ばす快感を覚えた瞬間でもありました。

僕は酔っぱらうと踊る癖があるんですよ。子供の頃に能を習っていたことをある新聞の連載で書いたら、それを読んだ教員仲間に、「酔っぱらってもお前の踊りの仕草が様になっさまていると思っていたら、そういうことだったんだな」と言われましたね。やはり子供の時に身に付けた仕草は、幾つになっても体が覚えているんですね。

家の環境もそう。環境が僕を育んでくれた。僕は毎日、父が金属を叩く音で目を覚ましていました。母屋と父の仕事場は中庭を挟んで離れていたけれど、家の中にはいつも金気かねけの匂いが立ち込めていましたね。

父の技法である蛸型鑄金は、松脂と蜜蠟で作った原型に土を付けて焼き、蠟が溶けてできた空洞に金属を流し込んで作る工芸手法。父の仕事を手伝ったことはないけれど、父の仕事を眺めるのが大好きだった。飽きずにと父の手先を見つけていましたね。

空洞に金属を流し込む作業は「吹き」といいますが、吹きの日在家中がピリピリする

んです。失敗するとそれまでの過程がすべておじゃんになってしまうし、何せその作品に一家の生活費もかかっていますからね。

子供心に、家中のピリリとした空気を感じると、今日は「吹きの日」だなんて分かるんです。誰も言葉を発しなくなるし、お客や近所の人たちが訪ねてきても、空気を察しそそくさと退散する。

上手くいった時は父も母も上機嫌。食卓にもいつもと違うおかずが並ぶ。父は本当に真剣勝負だったと思う。お弟子さんを抱え彼らの面倒を見なきゃならないし、子供たちの学費や生活費も捻出しなければならぬ。慣れたものを作っていれば失敗は減るけれど、安定したものを作っていれば技術が退化する。しかし挑戦すれば失敗するリスクも高く、稼げないこともある。そのギリギリの狭間で父はやっていたんだと思いますね。

藝大で教えていた長兄が夏休みに帰省すると、また家の中がピリピリするんです。父と長兄は親子でありながら、芸術家としてのライバル心が剥き出しだった。お互いに秋の日展*に出品する作品作りに取り掛かっているのです、火花を散らしている感じだった。二人が工房に閉じこもると、父の作業を見るのが好きな僕でもとても近寄れなかったなあ。

母は生活のやりくりがとても大変だったと思います。終戦のころは金属がなかなか手に入らず、父の材料費がとて高くついたのでろうし、母は家計費の捻出に苦労していたと思

*日展

官展の流れを汲む日本最大の総合美術
展覧会。正式名称は日本美術展覧会。
1907年から毎年11月に開催。

いますね。僕は子供心に、タンスの中から母のいい着物が少しずつなくなっていくのが分かっていました。大きな籠に着物を入れ出かけると、重そうな荷物を抱えて戻る。お米でした。農家に行ってお米に変えてもらっていたんでしょう。でも母は、そのことについて愚痴一つ言わなかった。

むしろ、足りないものは工夫して補うという姿勢でした。着物は上下に裁って色違いを作って縫い合わせ、それを羽織で調整する。今でいうコーデイネイトです。また菓子箱などの固い紙を帯の幅に折り、それを風呂敷で包んで帯にする。近所の人たちには「いったい何本帯をお持ちなのでしょう」なんて言われていましたよ。

母の色彩感覚の豊かさは長兄が似たけれど、工夫の楽しみ方は僕が譲ってもらったかな。今でも作品をああでもないこうでもないと思い巡らせている時が一番楽しい。生みの苦しみと言いますが、夢を形にできる工夫はとてもワクワクする。そういう工夫の楽しみ方を母から教えてもらいましたね。

また、人が大好きな僕の性格は、母譲りかもしれません。とにかく我が家はお客様に父の作品を買っていただいて生活が成り立っているのです。母はどんな人であれ「人さまは……」と他人には必ず「さま」とつけていました。人が財産であることを教えてもらったし、人さまに対するお返しとして作品を作るという考えを導いてもらったかな。

兄や姉に比べられ、ずっと嫌な思いをしてきた僕は、兄弟とは絶対に違う道に進むと決め、ヘアデザイナーか獣医、あるいはカーデザイナーになるうと。当時、波打つパーマはカッコよく、女優の髪をより素敵にデザインしたいと考えていたのと、同じ頃「ケンとメリー」のスカイラインがブームになっていて、僕も同じように夢のある車をデザインしてみたいなんて夢を馳せていましたね。また、獣医を目指したのは、家には動物や鳥がたくさんいて、ちょっとした怪我なら僕が手当てをすることができたから。

いずれにしろこの頃から、人や動物に関係なく、相手に喜んでもらえる仕事をやりたいと漠然と考えていたような気がします。

藝大を目指す

僕が結局、父や兄、姉たちと同じ道に進むことになったのは、家の環境もさることながら、佐渡という風土の中で四季の移ろいの変化を五感で感じ、自然の美しさに常にとぎめいていたことも大きい。佐渡の自然が僕の感性を磨いてくれたんです。

佐渡は一年の半分が耐える、もう半分は爆発するという風に、季節が大きく二つに分かれるんです。半分は晴れる日がなくて、もう半分は能天気にも明るい。

冬の寒さはとても厳しく、太陽がのぞく日はほとんどない。海は怒ったように荒れている中、人々はじっと耐えて春を待つんです。

しかし夏になると一転。太陽は陽気なまでに射し、夕風になると海面が油を流したように静止する。その地平線に太陽がググツと沈んでいくと、点在する島は逆光になって影を描き、船はスーッとミズスマシのように通る。真っ赤な夕日を飲み込んだ海辺で僕らは暗くなるまで遊んだ。

美しいな、すてきだな、と思う感情、あるいは寂しさや物悲しいという寂寥は、佐渡の風土の中で培ってもらった。芸術は難しいと思われるかもしれないが、「美」は日々の生活の中にあること、この頃に気がつきましたね。

小学校や中学の頃はヘアデザイナーか獣医師を目指していましたが、高一の頃に、それらを遣り切った先のイメージが出来てしまった。完成形が見えたんですよ。すると途端に面白みが消えた。

ずっと父や兄姉の姿を見てきて、芸術に完成形がないというか終着点がないのは理解していた。その一方、一生スタートラインに立っていられる仕事って面白いかもと思い始めた。ただ、僕はそれまで父の仕事を手伝ったこともなかったし、絵や字は下手と言われ続けコンプレックスの塊だったけれど、芸術を目指すならやはり東京藝大しかないと、無謀