

# 衆知

Collective Wisdom

2018  
SEP-OCT  
9-10  
PHP management

特集

武蔵野社長  
小山昇

サイボウズ社長  
青野慶久

加藤製作所社長  
加藤景司

ワーク・ライフ・バランス パートナー  
大塚万紀子

## 「働き方」 マネジメント これからの

特別 ◆ 対談

パナソニック副会長、PHP研究所会長

澤穂希 × 松下正幸

◆ 禅と武士道

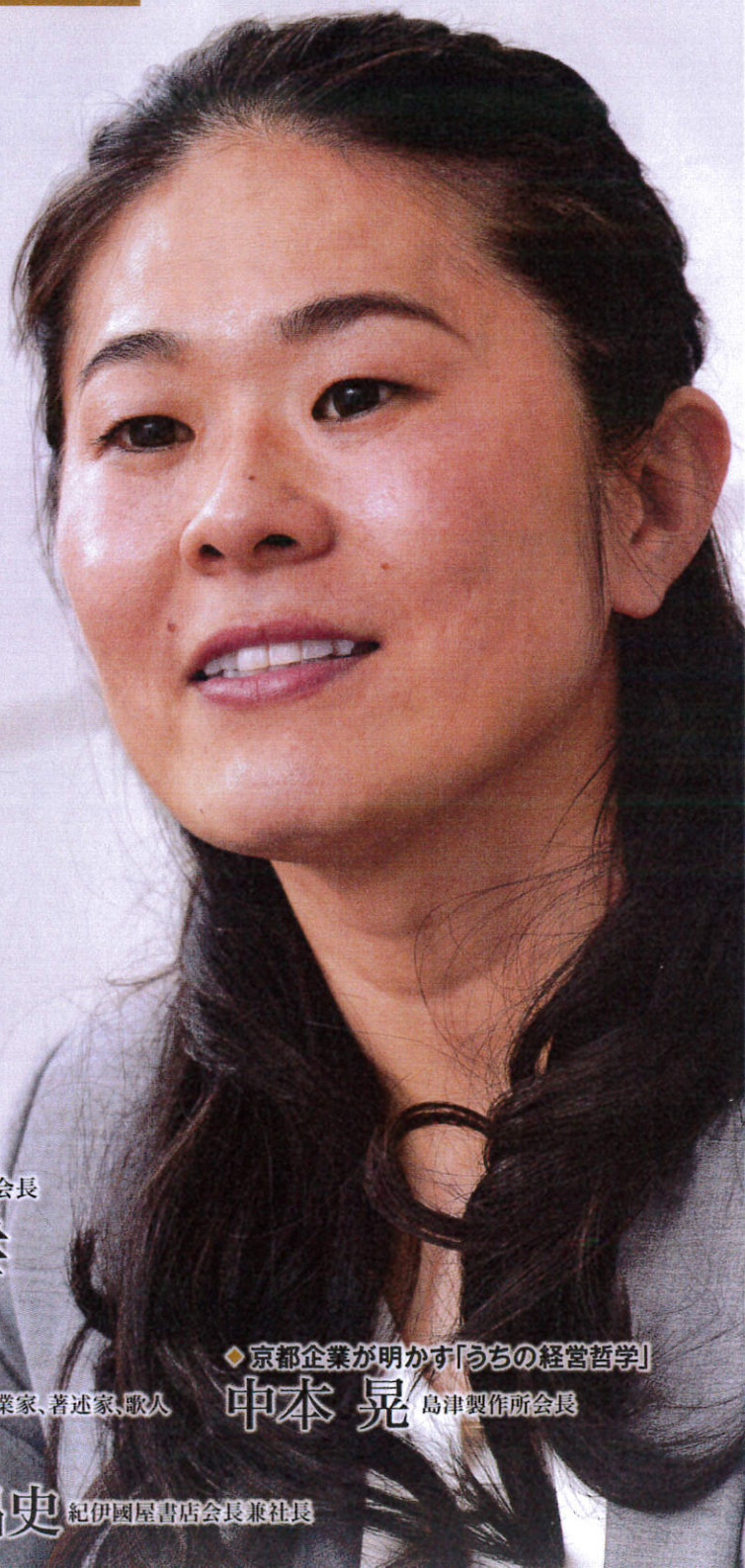
横田南嶺 臨濟宗円覚寺派管長 × 執行草舟 実業家、著述家、歌人

◆ 高井昌史の教育改革対談

都築明寿香 都築学園グループ副総長 × 高井昌史 紀伊國屋書店会長兼社長

◆ 京都企業が明かす「うちの経営哲学」

中本晃 島津製作所会長





# 口を使わずに話してみろ！

## 「咽喉併却」

### 笠倉健司

かさくら・けんじ\*1961年生まれ。'80年早稲田大学入学後、在家で臨済禅の修行に打ち込む。また、安岡正篤氏の思想に傾倒し、東洋哲学を学ぶ。卒業後、高校講師を経て、'92年公認会計士試験に合格。大手監査法人などで活躍する中で「人間性尊重の経営」を志向し、退職して有徳経営研究所株式会社を設立。人間学を基礎とした「徳のある経営」の研究と人財開発支援を行なっている。

ビジネスにおいて悩みや壁にぶつかった場合、それをどう乗り越えるか。公認会計士として数々のビジネスの現場を経験し、「徳のある経営」を追究する笠倉氏が、禅の言葉やエピソードを現代的な視点で紐解き、悩みを取り除くためのヒントを贈る。

### 百丈の難問に対する一番弟子・瀉山の答え

中国の唐時代は、禅宗がおおいに興隆し、独自の教えを確立した時代ですが、その頃に大活躍した禅僧の一人が百丈です。大雄山に大きな禅道場を構え、たくさんのおられた弟子を育てました。

その百丈が三人の弟子に対して同じ質問を投げかけ、それぞれが別の答えをしたという逸話がある。『碧巖録』という禅の古典にあります。以下にご紹介しましょう。

ある日、百丈は、そばに控えていた弟子の瀉山と五峰と雲巖の三人に対して、「咽喉をふさぎ、くちびるを使わないで（口を使わないで）、何か言ってみよ」という不思議な問いを投げかけました。「手を使わずに物を持つてみる」というのと同じような難問です。

この百丈の問いは、「本質的に言葉では表現することができない禅の悟りについて、自分の境地をここで示してみなさい」

という意味で、弟子を点検するための問題でした。

百丈の質問に対して、一番弟子の瀉山は、「どうかまず、お師匠様からおっしゃってください」と答えました。瀉山の答えは、師匠の難しい問いに対して、穏やかに師の教えを乞うような調子です。

しかし、これが瀉山の答えそのものでした。瀉山は師匠の言葉を借りて、師匠に答えたのです。

それに対して百丈は、「わしがお前に言うことは簡単だが、それではかえって後世の者が間違えらる。仏法が衰えることになるから、これ以上は言わん」と答えました。

百丈は、心の中で「お前はよくわかってるな」と瀉山の答えを高く評価しています。その上で、「修行ができて上がっているお前ならわかるだろうが、修行が未熟な者は言葉の表面にとられて、その精神をなかなか理解できないものだ。ここで、わしがあれこれ言うのと、その言葉が独り歩きするかもしれん。それでは、後世の修行者のためにならないので、これ以上は言わないでおこう」と答えたのでした。

悟りの世界のこととは心の問題ですから、元々、言葉では正確に表すことができないとされています。

禅の教えは、坐禅によって自

分の心を静め、自己に深く向き合い、自己の本質にみずから気づくことが眼目とされています。そのために、わざと論理的思考では解けない問いを発して、それを通して「自己とは何か」という根本問題に向き合わせるようにしむけます。禅においては、みずから疑問を起こすことが大事なので、師匠が「答え」らしきことを語っては逆効果になる恐れがあります。

百丈と滄山は、心と心で通じ合っており、答えよりも問いのほうが大切であることをお互いによく理解していました。そのため、「お師匠様から言ってください」「いや何も言わないでおこう」という、一見、奇妙な問答になったと思われま。ありがたそうな「答え」らしきことを言わないところに、この禅問答のありがたみがあるといえるでしょう。

仕事でも同じで、本当のコツは言葉では伝えきれません。そのため、新人は先輩や上司の指導を受けながら、自分の経験を通じて仕事を覚えていくことに

なります。一人前のビジネスパーソンになつてからも、様々な成功や失敗を経験し、その中から、自分独自のビジネススタイルができてきます。

もちろん、複雑で変化の激しい現代社会においては、謙虚に知識を学ぶことも、とても大事です。何事もすべてを一人で学びつくすことはできませんので、わからない事柄はそれぞれの分野の専門家の意見を素直に聞くべきでしょう。自分の経験だけに頼ることは、失敗の元になります。

しかし、現実世界は常に変化しているので、他人から学んだ過去の知識や経験ではうまく行かないこともあります。そのような時は、素直に現実を直視して、「本当にこれでよいのか?」「別の対処の仕方があるのではないか?」と自分で考える姿勢が求められます。

定型的な答えよりも、自分で疑問を持つ心のあり方を大切に。現代のビジネス社会にいつそう重要になっていくのではないかと

と思います。

### 百丈の難問に対する 二番弟子・五峰の答え

百丈の「口を使わないで何か言え」という問いに対して、二番弟子の五峰は、「お師匠様から、まずお黙りなさい!」と答えました。

五峰の答えは、「口を使わずに何か言え」という問いは、すでに口を使っているではありませんか!」という趣旨なのですが、「黙れ! 和尚!」と言わんばかりの鋭く厳しい調子の答えです。五峰もまた、「悟りの本質は言葉では表現できない」ということをよくわかっていて、師匠の質問を逆手に取って、上から押さえつけるような答えをしたのでした。

『碧巖録』において、五峰のこの答えは「師匠の百丈の陣地に攻め込んで、勝どきを上げたよいうなものだ」と高く評価されています。

一見すると無礼とも思える答え方をしたのは、あくまで「禅問答」のやり取りだからであっ

て、いつも五峰が礼儀を無視する乱暴者であったわけではありません。「禅問答」に関する話は、言葉の表面だけを見ずに、その奥の意味を考える工夫が必要です。そのような工夫を繰り返すことによって、頭が柔軟になり、固定観念にとらわれずに多面的なものの方や考え方ができるようになるのだらうと思えます。

さて、五峰の答えに対して、百丈は、「お前は誰もいない無人の野に行ってしまったようだな。ならば私は、遠くから額に手を当てて眺めるとしよう」と言いました。

百丈は、五峰の気高く鋭い境地を十分に評価しています。しかしその反面、「厳しすぎると人が寄りつかないぞ!」と暗に注意を与えているわけです。

リーダーには慈悲の心、つまり他者への思いやりの心がなくてはなりません。相手のレベルに合わせて指導する力も必要です。五峰は自分の修行としては十分な高みにあるのですが、孤高の剣客のような面があり、百

丈から見ると、後進を指導するために必要な包容力や優しさが、まだ足りなかったのでしょうか。

百丈の返答は、「お前の答えは正しいことは正しいが、厳しいばかりでは人が寄りつかない。指導者になるには、もっと人間の器を大きくしなさい」とさらなる成長を促しています。

### 百丈の難問に対する 未熟な雲巖の答え

最後に百丈は、同じ「口を使わないで何か言え」という問いを、まだ修行が未熟な段階にあった雲巖にも投げかけました。すると雲巖は、「お師匠様は口を使わずに、ものをおっしゃっているのですか？」と答えました。

もちろん雲巖も、「悟りの本質は言葉では表現できない」ということは理解しています。しかし、未熟さゆえに、百丈の言葉尻をとらえるような答えしかできませんでした。そのため、瀧山や五峰の答えに比べて、理屈っぽくて、活き活きとした働とほきに乏しいとされます。

雲巖の答えに対して、百丈は「お前のような境地では、将来、禅の教えは滅びてしまう」と大変厳しいことを言いました。

百丈は前の二人は高く評価したのですが、雲巖に対しては、「お前のような未熟者では、指導者にはなれない」とばかりに厳しいお叱りの言葉をかけました。前の二人は合格でしたが、雲巖は落第のレッテルを貼られたのです。

結局、同じ問いに対して、余裕しやく綽々で穏やかに応えた瀧山が最も高く評価されています。師匠に対して厳しく切り返した五峰も高く評価されましたが、「もっと人間の器を大きくしなさい」と注意をされました。それに対して、師匠の言葉尻について回った雲巖は、「この未熟者め！ まだまだダメじゃ」と厳しく叱られたのでした。

これだけですと、三人の弟子の違いがわかりにくいと思えますので、明治期から昭和初期にかけて啓蒙家として活躍した仏教学者・加藤咄堂師の『碧巖録大講座』（平凡社刊）から、わ

かりやすいたとえ話をご紹介します。ましよう。

ある時、馬術の名人が三人の弟子を試しました。三人の弟子を自分の屋敷に招き、門のそばの木に、とても気の荒い馬をつないでおきました。

第一の弟子は、何も気がつかず、ずかずかと門内に入りました。すると、驚き怒った馬は、後ろ足で蹴り上げようとします。しかし、さすがに長年修行をしてきた弟子だけに、馬が足で蹴ろうとした瞬間にパツと体をかわして馬の脚を避け、悠々と入ってきました。

第二の弟子は、気の荒そうな馬がつながれているのを見つけると、ハタと馬を睨みつけました。その気合に、馬は恐れをなしてすくんでしまい、蹴ることができません。その間に馬の脇を通り過ぎて、玄関に入っていました。

第三の弟子は、馬がつながれているのを見ると、馬を刺激しないようにぐるりと迂回し、馬の脚の届かないところを通って玄関に入りました。

これを見ていた師匠は、第一の弟子は、まだ技巧に頼るところがあつて、すこぶる危ない。第二の弟子は、気合が馬に通じなければ、大げがをするだろう。第三の弟子は、平凡で無難に見えるが、これに勝るものはないとして、第三の弟子を後継者にしたそうです。

これを百丈の話に当てはめれば、穏やかに「お師匠様からお話しください」と述べた瀧山が、馬術の名人の第三の弟子に相当します。「お師匠様こそ、お黙りなさい！」と気合鋭く切り返した五峰が第二の弟子に、「お師匠様は、口を使わずにものをおっしゃっているのですか」と言った雲巖は、技巧離れをしていない第一の弟子に相当するとされています。

短い禅問答の中で、各人の境地の違いが現れるとともに、禅の目指すものは、「平凡なる非凡」とでもいうべき自然体の境地であることがわかります。

### 3人の弟子のその後

その後の歴史を見ますと、一番弟子の瀧山は、百丈の指示で五十歳になる頃に百丈の道場を出て、一人で新しい禅道場を興しました。

やがて噂を聞いて一人二人と弟子が集まるようになり、ついには一五〇〇人も修行者が集う中国有数の大道場になりました。瀧山の徳の高さがよくわかります。

瀧山とその弟子である仰山の門流は後世「瀧仰宗」と呼ばれ、禅宗の中の五大宗派の一つとされるほど、唐代から宋代にかけておおいに繁栄しました。二番弟子である五峰も、百丈の法嗣（師から仏法の奥義を受け継いだ者）となり、立派に活躍しました。

しかし、百丈の心配が当たったのか、たくさんの弟子を育てることはできなかつたようです。歴史的には、その法系（仏法における師弟の系統）に優れた禅者は現れず、早い時期に途絶えてしまいました。

前の二人は優等生でしたが、三番弟子の雲巖は、この問答が

なされた頃はまだ劣等生でした。未熟者と叱られながらも、雲巖は百丈のもとで二十年も修行を続けました。

百丈が亡くなる頃には、雲巖もそれなりに修行は進んでいたようです。しかし、百丈から法嗣と認められることはありませんでした。

百丈が亡くなると、雲巖はさらに修行するために、同時代に活躍していた薬山の道場に行きました。ところが、薬山による最初の面接試験で、「お前は二十年も百丈のもとで修行しているながら、まだ煩惱のカスがついておる。そんなままだでは、全然ダメじゃ！」と厳しく叱られてしまいます。

百丈からも、そして薬山からも落第点をつけられたところをみると、雲巖は相当に不器用な人であったようです。けれども、雲巖は決して修行をあきらめない愚直な努力家でした。薬山のもとでさらに修行を続け、後年ついに、薬山の法嗣になりました。

雲巖は修行の進みは遅かった

のですが、大器晩成の人で、後に自分を超越する優れた弟子を育てました。雲巖のもとから、中国の曹洞宗を開いた洞山という偉大な禅者が出たのです。

曹洞宗の流れは、鎌倉時代に道元禅師によって日本に伝わり、さらに磨きをかけられて、今日まで日本においておおいに栄えています。

兄弟子であった瀧山と五峰の法系は現代までつながらず、残念ながら途絶えています。百丈のもとでは落第生であった雲巖の法系は、今日まで伝わっています。

### 松下幸之助氏の言葉に学ぶ

松下幸之助氏は、家族三人で始めた小さな町工場を一代で日本を代表する家電メーカー（松下電器産業、現パナソニック）に育て上げました。

人並み優れた大成者である松下幸之助氏でも、次のような言葉を残しています。

「やることをなすことが裏目ばかり出る。懸命に努力しているのに、どうもうまくいかない。そのような状況に陥って頭を悩ますことが、長い人生にはとくにあります。

そんなときに大事なものは、やはり志を失わず地道な努力を続けること。およそ物事というものは、すぐにうまくいくということとはめつたにあるものではない。根気よく辛抱強く、地道な努力をたゆまず続けていくことによって、はじめてそれなりの成果があがるものだという気がします」

師匠から厳しく叱られてもあきらめることなく、地道な努力を続けた雲巖は、やがて優れた弟子を育てることに成功しました。松下幸之助氏の言葉通りの人生を歩んだのが、雲巖だったのではないのでしょうか。

愚直に地道に努力を続けた雲巖を私たちも見習いたいものです。