

柳宗悦と経営—経営者としての柳宗悦を考える—

長井 誠

論文要旨

1. 問題の所在

柳宗悦は、民芸運動の創始者として知られているが、それ以外の分野でも卓越して高く、そして多彩な能力を発揮し、多様なキャリアを築いた人物でもあった。多様なキャリアとは、具体的には、朝鮮民族美術館の設立や、ウィリアム・ブレイクや、木喰仏、妙光人の研究、民芸運動の推進等を指している。このように柳は、民芸運動以外にも様々な分野に足跡を残しており、それぞれ功績を挙げたのである。

『柳宗悦全集』を中心に残されている「4700 通」の柳の書簡に眼を通してみると、柳宗悦への「多角的」な見方の一つに気がつくことができる。それは、経営者としての柳という視点である。柳宗悦が実は有能な経営者であり、その結果、民芸運動は持続することができたのではないか。民芸運動は現在、やや衰退傾向にあるとはいえ、運動の継続性については、評価されている。民芸運動が 90 年以上継続しているのは、民芸館および民芸協会に対する柳の経営が非常にすぐれていたからではないだろうか。事実、民芸運動を推進するにあたっては、民芸館を維持経営するとか、全国組織の民芸協会を運営するとか、運動体を「経営」する必要に直面するだろう。従って、そのマネジメントというのが、極めて重要となるはずである。そうした中で、自身の死後にも継続した民芸運動を創設した柳には「経営」に関する高い能力があったはずである。ところが、この柳がもっていたであろう卓越したマネジメント・能力に対する研究がいままで行われなかったように思われる。

上加茂民芸協団の失敗や三宅忠一の民芸協団の設立などの出来事の影響もあってか、柳は経営者として評価されることはあまりなかった。また、晩年の柳、特に『美の法門』を著して以降の柳は、宗教哲学者としてのイメージが強く、そうした後年の印象にも引きずられる形で経営者としての柳を考えることや、経営者としての柳が研究されることはあまりなかったのではないかとと思われる。しかしながら、上述のとおり、柳は経営者としての高い資質を有していたと思われる。そこで、本論では、今まであまり顧みられることがなかった経営者としての柳を研究することを目的とした。さらにこうした視点で柳をみることで、民芸運動が柳の高い経営力によって、きわめて合理的に運営されていたということを明らかにしていきたい。

2. 経営という視点

もともと、「経営」という言葉は別としても、民芸運動を推進した柳の行動力やその資質については、しばしば指摘されている。このように、「経営」という言葉は使われていないが、柳の運動の推進を可能にする特別な才能について指摘していた研究者は多い。とはいえ、これらの研究も、柳

の「経営」を第一にとらえようとしていたわけではない。つまり、そのリーダーシップについてはしばしば言及されているにもかかわらず、経営者として民芸運動を推進した人物という形で、「経営」を正面に据えて、柳を研究した著書、先行研究はないのである。そこで本稿では、この点を検討する試みとして「経営者としての柳」という視点から、柳宗悦について考察してみたい。

ところで、『大辞林』によると、「経営」とは、「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行うこと。特に会社事業を営むこと。経営管理の対象については、企業だけでなく、組織集団全般をいう」と定義されている。上述のように「方針を定め、組織を整えて、目的を達成するよう持続的に事を行ったこと」を経営とするならば、柳は、民芸運動推進のため、まさにこれを実施していた。また、一般に経営は経営の三要素たる「ヒト・モノ・カネ」をうまく活用することにより、推進されるとされる。柳も民芸運動推進のため、経営の三要素たるヒト・モノ・カネの三つの資源をうまく活用したように思う。そこで本論でも、この三要素を基軸としつつ、柳の経営の特徴を考察してみたい。

3. 本論文の構成

本論の構成とその概要について述べると、以下のとおりとなる。第一章「柳宗悦と民芸運動－経営という視点から－」では、民芸および民芸運動、柳宗悦および彼の経営について、柳が経営者として活躍した時期についても検討しつつ、全般的に概説する。第二章「柳宗悦の経営－梅棹忠夫と比較して－」では、研究経営論を書き、「民」に関する組織・施設を運営したという点で共通性を持っている梅棹忠夫の経営と比較を通して、柳の経営の特色を明らかにする。国立民族学博物館の初代館長であった梅棹忠夫は、組織のマネジメントに対して敏感であり、また高い能力を発揮しており、また経営について文章も残している。一方、柳宗悦については、先述の通り、その経営（手腕）について、明確に語られることは少ない。しかしながら、柳と梅棹の実践を見ても、そこにそれなりの共通点があることにすぐ気付くことができる。例えば、ともに現在まで継続する博物館・美術館を創始し、運営したことや、ともに「民」にまつわる対象と関わるような活動をしたことなどである。そこで、第二章では、「経営」に対して比較的「饒舌」であった梅棹を研究することで、柳宗悦の「経営」についても、それを明確化することができるのではないかと考えた。具体的には、梅棹の「研究経営論」を基点として、両者を比較した。この比較をすることにより、柳の経営がより明確になったと思われる。

第三章「経営者としての柳宗悦の実践－組織運営と活動資金調達の見点から－」では、その明確になった柳の経営を、経営の三要素のヒト・モノ・カネに分けて考察した。経営の対象としての民芸協会と民芸館の位置づけを明らかにするとともに柳の組織運営の実態について触れ、ヒト・モノ全般に渡る柳経営の特質をさぐる。あわせて、資金調達や資金支出等、柳のカネにかかわる経営の核心について考察し、さらに、柳の経営者像にも触れてみたい。

第四章「地方民芸協会設立・拡大による組織拡大－富山県を事例として－」では、柳の運動の経営における地方の事例として、富山県のケースを扱う。1930年代以降の民芸運動は中央から地方への発展の歴史ということもできる。富山県はその典型例の一つでもあり、ここで柳がどのように民芸をひろめていったか、を考察する。富山県は組織拡大のため柳が空白地域をアプローチした典型的な事例であるにもかかわらず、富山県での民芸研究があまりまとまったものがなかった。本章は、そうした空白を埋めるものであると同時に、柳の経営の実際や、地方での具体的な

動きを示すものでもある。

第五章「受け継がれる柳の思想と大阪日本民芸館の経営―大原総一郎から弘世現へ―」では、柳死後に設立された大阪日本民芸館の成り立ちを、未発表資料・未刊行資料を中心として検討する。1930年代以降の中央から地方への拡大という歴史のなかで、民芸運動の中核組織である民芸館も中央から、地方へと拡大していった。まず、1926(昭和11)年に柳らが東京駒場に日本民芸館を創設する。柳の生前には、地方では1948(昭和23)年に倉敷で、1950(昭和25)年に鳥取で、それぞれ民芸館が創設されている。本章では、柳の死後に大阪で創設された大阪日本民芸館の設立の経緯を考察することによって、運動の継続性とそれを支える組織化という点から、柳の経営の全体を照射しようとするものである。その際に、柳の思想を継承したものとして、いままであまり語られることがなかった大原総一郎から弘世現へという流れからの考察を行っている。

最後に、この5つの章の位置づけ・相互関係についても述べておく。まず、柳の経営の核心部分を検討しているのは、第三章「経営者柳宗悦の実践―組織運営と活動資金調達を中心して―」である。第二章の「柳宗悦の経営―梅棹忠夫と比較して―」は、第三章以降を導入するいわば「俯瞰的道筋」に相当する。他方、第四章「地方民芸協会設立・拡大による組織拡大―富山県を事例として―」は、柳の経営の地域的・空間的継承を、第五章「受け継がれる柳の思想と大阪日本民芸館の経営―大原総一郎から弘世現へ―」は、柳の経営が柳の死後も拡がりを持ったという時間的継承を、それぞれ分析するものである。以上のように、本論においては、柳の経営について、梅棹との比較や、その空間的・地域的・時間的拡がりを認識しつつ、多角的な分析を試みる。

4. 結語

以上の諸章を通じ検討・思料したのは、柳が高い経営力を持っていたからこそ、民芸運動が隆盛し、今日まで継続できたのではないかということである。これまで、柳については、パトロンをつかむのが上手とか、資金調達が上手とか、といった形で、断片的に運営手腕について評価するのはあったものの、経営者としての柳についての正面から言及はなかった。その意味において、本論では、新しい柳像の一つ、つまり「経営者としての柳」を提示しようとするものでもある。併せて、このことを通じ、民芸運動の本質の一端についても明らかにできたのではないかと思っている。

柳は何故、このような経営力を発揮したのであろうか。柳は多数の作品を蒐集したことで知られているが、それは、もちろん私腹を肥やすためでは決してない。柳一個人の蒐集欲を満たすためでもない。柳は、蒐集した作品はもちろん、建物・家具一切を、そして著作権さえも財団法人日本民芸館に寄贈している。柳は、民衆的工芸、すなわち民芸と名付けた日本固有の美の発見を一過性のものとしなくて、永遠に継続させようとした。そのため、一時は自身が蒐集した民芸品を東京帝室博物館に寄贈しようとした。しかし、東京帝室博物館から何の反応もなく、それは実現できなかった。その後、日本民芸館を建設してからは、時代に先駆けて財団法人を設立し、半永久的に継続させる基礎を築いたのである。財団設立後の柳は武内宛の書簡のなかで「是で法人としての存在に入り、仕事も長くのこる事となり、大変嬉しく思います」と率直にその喜びを語っている。

柳は今までに認識されたことのない美を発見し、これを継続するために、経営力を発揮し、民芸を創り、民芸を守ったのである。