

「立派な印刷人となるために」

フォーラム「二十一世紀の新たな印刷業を目指して」

鈴木和夫

一九九一年三月一日 於如水会館

皆さん、本日は、公私ともに大変にお忙しい中、お時間をやり繰りし、この講演会にご出席いただきまして、ほんとうにありがとうございます。

また、この後でパネルディスカッションにご参加をいただく予定の、通商産業省紙業印刷業課の課長には国会の開期中でまことに忙しい最中にもかかわらず、ご参加をいただきまして、大変ありがとうございます。

さらに、コーディネーターをしてくださる学習院大学教授で経済学博士、波部福太郎先生は、産業構造審議会の紙・印刷部会長として「二〇〇〇年の印刷産業ビジョン」の座長を務められ、答申の作成に大変ご尽力をいただいた方です。その関係もあり、この度、ご無理を聞いていただきましたことに対しまして、また、ゲストスピーカーの京都工芸繊維大学の工学博士、田村博教授には、学期末で何かとご多忙の中ですが、遠路にもかかわらず、色々ご配慮をいただきましたことに対しまして、それぞれ、篤くお礼を申し上げます。

さて、今日の講演会は、実は全く私自身の意図による企画ではありませんで、どなたかが私のために心をつかつて、ご親切に色々準備をしてくださったものであります。その意味では、そのお気持ちに対して心から感謝をしますとともに、一方では、大変面映い気持ちで一杯なのであります。

そこで、当初は凸版印刷のグループの人たちだけの、内輪の講演会にしたいと考えたのですが、ただいま、ご紹介をいたしましたような方々の貴重なご援助を得ることができましたので、折角の機会でありますから、私が常日頃、印刷業界を通して特別にお親しくご交際をいただいている方々に、お声をおかけした次第でありますことを、予めご披露させていただきます。

ただ、この講演会が催されるにあたって、一つだけ、私のわがままを事務局に聞いてもらったことがあります。それは講演会場をこの如水会館にさせていただいたことでもあります。これは後ほど私の話すことに関係があるのですが、ここは私の卒業した東京商科大学の同窓会館だからであります。

今日私に与えられました時間は四十五分間で、演題は「TO BE A GOOD PRINTER」であります。変化の極めて激しい今日の時代を切り抜けて、二十一世紀に向けて「立派な印刷人になるために」という大きなテーマを正面から取り上げるには、少し時間か足りませんし、また、逆に私にもっと長い時間を頂戴しても、このテーマに対して皆さんに十分に納得していただ

るような内容の話は、恐らくできないであろうと思います。

そこで、本口は基調講演ということですので、なぜ私がこのダネリー社のゲイロード・ダネリー (Gayload Donnelly) 氏が著した『TO be A GOOD PRINTER』を翻訳することを思い立ったのかという点について、その理由を述べなから、私の「生き様」や印刷事業に関する私の「考え方」などを話したいと思います。

さて、話は五十年近く前のことにさかのぼります。当時日本は第二次世界大戦に参戦し、大東亜共栄圏をつくるという構想の下、大東亜戦争と称した無謀な戦いに突入していました。昭和十六年十二月の初戦に続いて半年ほどの間は華々しい戦果のニュースに喜んでいたのも束の間で昭和十八年の半ばにはすでに日本の敗色が濃くなっていました。

そこで軍は前線における戦闘員の増強のために、当時徴兵延期の恩典に浴していた二十歳以上の若くて元気で、しかも軍の目からはゴロゴロして目障りであったであろう学生に目をつけ、文科系の学生に対して、「お国のためにペンを捨てて剣をとれ！」と、学徒動員を命じたのであります。

それは、私の記憶が間違っていないければ昭和十八年の夏休みの最中でした。実は、私は、学部二年が半年の繰り上げ授業になったため、その夏休み明けの九月の新学期から、大学三年

生になったのです。しかし、そのわずか三カ月後の十二月十日には「赤紙」と称する召集令状により、学業半ばで海軍二等水兵として横須賀の武山海兵団に入団し、軍人としての勤務に就くことになったのです。

大学では、それに先立つて三年生に対して

「仮」卒業式を行い、学長から「仮」卒業免状も渡され、「立派な軍人として国のために奉公するように」との送別の訓辭に送られて校門を後にしたので。ところか、そのほぼ一年後、私たちが軍務に励んでいる最中の昭和十九年九月に、大学から留守宅に思いもよら



東京商大生の神宮競技場での分列行進

ぬ「正式な」学士合格証が届けられたのです。その時点で私は大学との縁が切れたことになります。

そのことを留守宅から知らされた私は、啞然としたばかりか、この上もない寂しさを感じました。

実は、私の大学では、学士合格、すなわち大学を卒業するためには卒業論文を書いて、担任のゼミナールの教官から合格のお墨付をもらい、国立の大学のキャンパスにそびえ立つ時計塔のある図書館にそれを納めることが要件となっていたのです。

学徒出陣の命により学業半ばで出征し、卒論が書けなかった私たちは皆、「仮の卒業」とばかり思っていたのです。驚いたのも無理はないことです。

とうとう戦争は、昭和二十年八月に負けるべくして負けました。私はどうにか無事に召集解除となり、その年の十月に行われた凸版印刷株式会社の入社試験に合格し、昭和二十年十二月以来、今日に至る四十数年の長い間、印刷業界でお世話になっています。

もちろん、私は凸版印刷に通いはじめてすぐにゼミナールの教官のお宅を訪ね、無事帰還した旨をご報告、これからの人生設計についてご指導を頂戴しました。その時私から先生に申し上げたことかあります。そのことが、本日、皆さんにどうしてもお話ししたかった眼目の一つであります。その時の先生と私

の会話の要旨を思い出すままに再現してみます。

「先生、無事戻ってまいりました。」

「やあ、ご苦労さんだったね。おかえり。」

「私は、お陰様で凸版印刷に入社がかない、毎日、朝早くから夜遅くまで一生懸命に働いています。」

「ああ、それは良かった。これからの日本にふさわしい文化産業だ。がんばりたまえ。」

「ハイ、ありがとうございます。…ところで先生、私は『仮』

卒業で軍隊に飛び込みました。従軍中に卒業論文を書いているのに学士合格の卒業証書をいただきました。ですから正規の『学士』の資格は持っていないと思っています。…私は先生も

ご承知の通り、「ドイツの歴史家フリードリヒ・マイネッケの「シユタツツ・レーゾン」（『近代史における国家理性の理念』）を翻訳して自分なりの歴史観を抱いて社会に飛び出すつもりでいました。ドイツ語で四苦八苦しながらも約十分の一ほどまで進んだところで、学徒出陣の命令により途中で断念せざるを得ませんでした。」

「ああ、そうだったね。ほんとうに残念だったが仕方がない。論文を書くこと以外に、国のために立派な仕事をしたではないか。論文を書くことだけか社会生活へのスタートではないよ。」

「先生、それは分かります。しかし、お願いがあります。私は今のこの忙しさからいっても、また、ほぼ二年の間、ペンを捨



凸版印刷入社の仲間（BC会）と現場研修中。板橋工場の前で

以上がその時に交わされた会話の概略であります。以来、四十五年の間、ひたむきに印刷人としての人生を歩み続け、その営みを通して自分の「印刷」という仕事に誇りを持ち、いささかでも社会に貢献しているのだという自負を持

てているうちに、ドイツ語は空っぽになってしまいましたし、今の状態ではとても卒論を書くことはできないでしょう。そこで、これからは、実業の社会で一生懸命に働き、自分の仕事を通して人生を磨き上げていくつもりですので、その軌跡を私の卒業論文として認めていただけないでしょうか。

「うん、よし。よく分かった。しつかりやりたまえ。」

「ありがとうございます。」

って働いてきたつもりであります。

もちろん、そんな綺麗ごとでは済まされない色々なこともありました。それでも、今、日本の印刷業界でリーダーシップを取る立場にある会社の一つとしての凸版印刷株式会社の社長職にあり、また、日本印刷産業連合会の会長の任にあつて、私は私の「仕事人生」を振り返りつつ、印刷界に身を置いて良かったなど、満足感で一杯なのであります。

しかしながら、それとは別に、このところ特に何となく心の奥底に、もやもやしたものが溜まっているような気がしてならない日々が続きました。何だろうかと、色々と考えている内に、ふと、先ほどお話をしました戦後間もなくゼミナールの先生のお宅を訪ねた時の「卒論談義」が頭に浮かびました。やはりまだ「卒業論文」に拘っていたようです。

卒論を書いて正規に学士の資格をいただきましたかという、五十年も前の若かった頃のやるせない思いが、どうも、心のわだかまりの原因であったようです。また、世の中が何となく騒然として、「生きること」に対する価値観がぐらついている今の日本の社会情勢に対して、大変不安を感じていたことも、そのいらいらを助長する原因になっていたのかもしれない。それは国にも企業にも個人にも言える「生きるための理念（哲学）」の欠如といったものであります。

その時にたまたま思い出したのが、アメリカの有名な印刷会

社であるダネリー社から自宅に送られてきていた、この『TO be A GOOD PRINTER』でありました。

「これだ！」と私は小躍りしました。なぜなら、私は幸いにもこの『TO be A GOOD PRINTER』の中に、「生きる理念」を発見したのです。そして、その内容が私の一生の仕事である印刷の世界に関することであり、しかも、それはドイツ語ではなく英語であり、今の私でも何とかなるなど、とつさに思ったからであります。

ここで、この原著がなぜ『TO be A GOOD PRINTER』という題名がつけられたのか、についての著者ゲイロード・ダネリー氏の言葉を聞いてください。

「この書物の題名は、わが社の創立者である、私の祖父リチャード・ロバート・ダネリー (Richard Robert Donnelly) がまだ若い頃、毎晩『主よ！ どうぞ私を立派な印刷人にしてください』と祈りを捧げていたことにヒントを得た。彼は勤勉に働き、そして彼の祈りはかなえられたのだ。

なぜなら、彼はまだ若年であったにもかかわらずカナダで、そして引き続いてアメリカで、最も優れた印刷人の一人として認められたからである。彼は自分の天職は科学と芸術と専門職業とを結合させることであると感じとっていたのである。この特筆すべき創業者の高い理想と基準か、われわれを今日まで激励して導いてきたのである」

とこの書物の序文に書いています。

これこそダネリー社の「生きる理念」すなわち「経営理念」であると私は感じとつたのです。

引き続き、その序文の中で「わか社の基本的な性格を見い出すとすれば、それは『献身』であると看破したい。この『献身』という言葉は必ずしも書きつづられている必要はないが、心の奥底にしっかりと感じて、頭の中でできつちりと理解されることか必要である。それはわが社で働く一人ひとりの生活と仕事のやり方の大きな部分を占めるにいたっているからである。その『献身』というものは、この書物の中では、次のように取り扱われている。

- 一 相互間の献身
- 二 会社外の人々への献身
- 三 優秀性に対する献身
- 四 利益と成長への献身

これらの『献身』は、この書物の中で、別々の章で取り扱われているけれども、それらはそんなにはつきりと線引きができるものではない。かなり相関関係をもっている」と述べています。

この「献身」という言葉は、この書物の内容を理解するためには、大変重要な役割を持つものでありまして、原著では

「Commitment」という言葉であります。

限りなくキリスト教の精神に立脚している概念のようで、キリスト教徒でない私にとっては、ほんとうの意味を理解し適訳を見つけるのが難しく苦労しました。Longmanの「Dictionary of Contemporary English」によれば、「a promise to follow a certain course of action, a responsibility, loyalty to a system of through and action」とあります。ですから、この言葉は「義務」とか、「責任」、または「誓約」などと訳してもいいのかもしれない。従って全体の文脈から理解をしていただきたいと思えます。

ともあれ、翻訳を始めようと思い立ったその日から、帰宅時間がいくら遅くなっても、どんなに疲れていても、私は必ず書齋のワープロの前に腰掛けて、毎晩それか例え数行であろうとも、欠かさず翻訳を手掛けました。何かにつかれたように意地になっていたようです。

土曜、日曜で、外出する用事のない日は、家内から注意されなければ食事の時間すら忘れたこともありました。

英語だからと、たかを括ったのか私の間違いでした。思わぬ大事業になってしまいました。しかし、今、やっとそれを仕上げてほんとうに重荷が下りた気持ちです。

今日、この講演会が済みましたら、折を見て三つのことをやろうと思っております。まず、ゼミナールの先生のお宅を訪ねて、今は亡き先生のお写真の前にこの翻訳書を捧げて、卒業論文を完成した旨をご報告すること。次に国立の大学図書館を訪れてこの論文を受理してもらうよう手続きをとること。そして、さらにシカゴのダネリー社を訪問し、この原本の著者であるG・ダネリー氏と、それにこの翻訳について色々とお世話をしてくださったジェームス・R・ダネリー（James Donnelly）氏のお二人に、お礼を申し上げることとであります。

さて前置きらしいものか長くなってしまうました。ここらで常日頃私が考えている『印刷とは何ぞや?』といったテーマに



シカゴのダネリー社を訪れ著者のG.ダネリー氏に、私のサイン入りの訳書を手渡しお礼を述べた。G.ダネリー氏からは、サイン入りの『TO BE A GOOD PRINTER』の特製本をいただいた

ついでに私の主帳や、ダネリー社の『TO be A GOOD PRINTER』の内容の中で、特に私か共感を持った所などを幾つかご紹介し、また、一九八九年の秋にダネリー社の百二十五周年を祝って、社内広報誌である『THE PRINTER』の特集号が発行されましたが、そこに書かれている精神を尊重し、さらに昨年九月にPIA（全米印刷工業会 Printing Institute of America）が出版した『PRINTING 2000』すなわち『二〇〇〇年における印刷業』の出版発表カンファレンスにおける、ダネリー社の現会長兼社長のジョン・R・ウォルター氏の演説の中に脈々と流れるダネリー社の経営理念についてご紹介をしつつ話を進めたいと思います。

そのことは、私の基調講演に引き続き予定されているパネルディスカッションの導入部ともなるものであります。

私は先ほど四十五年もの長い間、印刷の世界で暮らしてきたと言いました。しかし私がボヤボヤしていたのかもしれないか、長い間「印刷とは何ぞや？」という最も基本的な設問に真剣に取り組んだことはありませんでした。

十年ほど前に、社長という立場に立つて初めて、さて一体印刷とはどんな仕事をするものだろうか、という問題に真正面から取り組まなくてはならなくなりました。必ずしも妥当な言いまわしではないかもしれませんが、入社以来毎日毎日、考える暇もなく働き、仕事は次から次に、どこから湧いて出

てくるような気がしていたのでしよう。

時代の流れに流され、周囲の環境に振り回されながらも、印刷という仕事は、社会にとつてとにかく重宝な存在であったし、現在もそうであると間違いなく、私は思っています。

しかしその時に私は、「印刷」とは、そのような「自己」を持たないお相手次第の受け身で、重宝な便利屋さんの存在価値でしかない職業なのだろうか？ という疑問を持ったのです。そこで、あらためて「印刷とは何ぞや？」という設問に挑戦を試みました。

そのためには、まず「企業理念」の確立の第一ステップとして「企業の存在意義、使命」を考えてみることから始めなくてはなりません。そこで印刷とは何ぞやの定義になりますが、私は印刷とは「発信された情報を、文字、画像などの記号でいったん『版』に固定し、それと同じものを大量に複製し、効果的に伝達するためのメディアをつくる技術である」と定義をしたと思います。

グーテンベルクがこの活版印刷技術を発明するまでは、人類の情報伝達は、主に口頭か手書きによる極めて不安定で、しかも、狭い範囲に限定されていたのです。それが今からわずかに五百年前までそうであったのかと思うと、現在、溢れるような大量の情報、目の回る早さで世界中を駆け巡っていることが

信じられないほどであります。

しかし、このような文明社会を、このように急速に発展させ、育成したのは、実は、われわれの仕事である「印刷」が大きく貢献したことを見逃すわけにはまいりません。その意味からすれば、印刷は「知識産業」、「文化産業」として大いに評価されるべき存在であります。

印刷の普及によって、限定された社会、例えば、王族、貴族、武士、教会、学者、富裕な商人などの狭い特権社会の中にのみとじ込められていた学問・文化が、堰を切った水のように勢いよく広がって大衆のものになり、たくさんの人々の色々な種類の貴重な知恵が、知識が、人類の財産として積み上がって偉大な文化を築き、今日のような大衆化された近代文明社会を造り上げることになったわけです。もちろん、私は「印刷」だけが、その大きな役目を背負っていたとは言いません。

ルネサンスの三大発明と言われるのは、皆さんご承知の通り、羅針盤と火薬と活版印刷術であります。ルネサンス (Renaissance) とは、もともと「再生」を意味する言葉で、失われた古代美術・文芸を新しい目で復活させることであったのですが、それが中世の封建制度社会から人間性の復活に発展して、大衆が自由の世界、自然の世界に飛び出してゆく課程の中でこの三大発明は素晴らしい働きをしたわけです。

この著書の中でも、「われわれは皆、価値のある何ものかを創造していると感じており、そのことが、われわれの誇りと満足の真の源泉になっている。わか社の仕事である『印刷』は、われわれが製造している聖書、書籍、百科事典、学術論文などの関連においても、知恵、知識、美、それに文化といったものに極めて接近しているのだ。だからわれわれは知識産業の一翼を担っている」と書いてあります。

企業の存在価値を認識することは、言い換えれば、「企業理念」を確立することの第一段階にほかなりません。企業のみならず、人間が生きてゆくためには、「理念」があつて初めて、目標を定めたしつかりとした信頼される行動がとれることとなります。

日本国の場合に、「顔のない国 (Faceless Country)」と諸外国から陰口をきかれるのは「国家理念」が明確になつていないからではないでしょうか。一言で言えば、日本はどこを向いているのだ？ ということです。折角、湾岸戦争に百三十億ドルもの大金を抛出しても、ろくな評価をされないのは、われわれにとつてはまことに辛いことでもあります。しかし、このことは、残念なことですが、今の日本の政界、官界、経済界にも、教育界にも根強くはびこつていて、改革は言うは易くても、求めるのは難しい問題であります。

しかし、私は愛する印刷業、印刷企業では、自分がその中で暮らしているだけに、この業界で働く四十五万〜五十万の人た

ちが、しっかりとした企業理念の下、個人個人も立派な生活理念を立て、目標を定めて自信を持って行動したいものだと考えて、日本印刷産業連合会の会長を勤めた三年間は、皆で寄り添って触ると、その話をしておりました。

また、印刷業のイメージアップを目指すためにも、このことを心の底から認識をして、行動する必要があるとも、話し合ってきました。このことは企業で言えば「企業の経営姿勢の確立・方針の樹立とその実行」でありましょう。当然のこと、時代の変化、市場の変化を幅広く受け入れつつ体質の改善に専念し、市場と、また、顧客と一体となって新しい価値を生み出す努力をすることこそ、狙いを定めた方針と言えましょう。

先ほど紹介しました、ダネリー社の現会長ウォルター氏は前述のPIA主催の『PRINTING 2000』の発表会の演説の中で、「われわれは、革新的なパートナーシップを新しく開発しなければならぬ。われわれの製品に得意先の意図を盛り込んで、そして、しっかりとした狙いを定めたものにしなければならぬ」と述べています。

また、『市場や得意先にただ盲従するのではなく、市場や得意先と、お互いが融け合って一体となり、新しい価値の創造に向けて、目標を定めて行動することこそ大切である』とも語っているのです。

私の言う「二・五次産業化」も、「プリントロニクス化」も、「ワンソース・マルチメディアの展開」も、すべてこの市場や顧客との融合、すなわち、「マーケットイン」を前提とするもので、ウォルター氏の言葉を借りれば「カスタマイズド」ということになるわけです。

この「カスタマイズド」については、その一つの方法としての「リンクシステム」の説明が後ほどあることになっていますが、これからの新しい時代と環境の変化、そして技術の革新に伴って、われわれの活動の範囲や方法の展開は色々と広がりをみせることになるでしょう。

「拡印刷」とか「需要創造型産業」などというのも、全く同じコンセプトであります。すべて「企業の経営姿勢・方針」の確立を意味します。

ここでちょっと、私の「二・五次産業化」という言葉が、一部で誤解されている向きかあるので、くどいようですが、その意味の説明をしたいと思います。二次産業である製造加工業とソフトサービス業である三次産業を足して二で割って二・五次産業と言ったわけではありません。

わが印刷業はあくまで製造加工業として「物の生産」のための技術・設備を備え世の中に製品を送り出している二次産業であります。ただ、過去のように、顧客からの指示に沿って、原稿を受け取り、良く、安く、早く造って納めるだけでは、これ

からの時代は生きてゆけません。

得意先とマーケットと融け合って、われわれの積み上げてきた、また、独自に開発したノウハウをフルに活用して顧客と共同して新しい需要を創造してゆく、また、自分の仕事に新しい付加価値を与えてゆくことによつて、二次・加工産業としてのこれからの『生きる道』があると云っているのです。

「二〇〇〇年の印刷産業ビジョン」の中で、紀元二〇〇〇年には、印刷市場は十五兆円の規模になるが、その中身の二十二・五八一セントはソフトサービスに関する事業であろうと書いてあります。私の解釈では、従来の印刷に類する仕事、すなわち、出版、商業、証券、事務用品、包装その他特殊印刷といった仕事と別に、独立してソフトサービスの仕事が存在するのはなくて、もちろん、多少は独立している場合もあるでしょうが、現在のわれわれの「生き方」、「考え方」からすれば、従来のそれぞれの品種の印刷の仕事をより・価値あるものに仕上げるために、そして、その需要を創造し喚起するために、事業活動として、あるいはシステム化のためにソフトサービシ的な工夫が必要であり、その部分が私の言う〇・五に相当するのです。

従つて仕事の性質によつてはそれが〇・一のこともあり、〇・九九九のこともあり得るのですと、社内では説明しています。ただ、二・一次産業とか二・九九九次産業とか言つても何だ

かよく分からないと思ひ、便宜上、二・五次産業と言つてゐるに過ぎないので。

また、「プリン트로ニクス」については、概ね誤解はないようですが、製造機械・設備、生産技術、開発技術、あるいは製造管理やマーケティング手法、さらには、経営管理等の中にコンピュータがくまなく入り込んでオンライン化し、システム化することだけが、すなわち、プリンティングにおいての技術や企業の運営の仕組みがエレクトロニクス化されたことだけを称して、「プリンティング」と「エレクトロニクス」との合成語で「プリン트로ニクス」と言つたものではありません。

もつと注目すべきことは、従来の主に紙とインキを使つてのメディアに、さらに、映像、音声などを駆使したCD ROMとかCDIといったエレクトロニクスによりデジタル化された電子映像メディアをわれわれの仕事の中に引きずり込んで、いわゆる、ワンソース・マルチメディア化に新しい市場を見出すこと、その二つのことを併せての、プリン트로ニクスというコンセプトであることを理解していただきたいと思ひます。

これは高度情報化時代の中で、わが産業が生き残るために、また、情報産業の一翼を担う産業としての、存在価値、存在意義を、社会から認識してもらふために欠くことのできないわれわれの経営コンセプトであります。

ここで一言、情報化社会ということについて触れてみたいと思います。つい先頃まで高度情報化社会の到来だと、マスコミはこぞって世論を掻き立てていました。私もそのことには異論を挟むことなくその通りだと思えます。

しかし「工業社会よサヨウナラ、情報社会よコンニチハ」というのは、いささか言葉のゲームに溺れた浮ついたキャッチフレーズではないでしょうか。二次産業なくして、三次産業は存在しないことくらい子供でも分かっているはずですが。もちろん、われわれ二次産業は一次産業に支えられていることも忘れてはならないことは十分に承知しています。

ともあれ、その「キャッチフレーズ」に煽られたのか、法外とも思われる給料に魅せられたのかどうかはしりませんが、ドカドカと技術系の学生が金融業や流通・サービス業になだれ込んだのは、戦後の日本をここまで発展させた製造工業の弱体化につながる可能性があることを、また、すでにアメリカやフランスなどで、そのような前例がいっぱいあることをも、誰もが承知しているはずであります。

しかし、それを本気で心から憂いている政治家や財界人がどれだけいるのでしょうか？あるいは、そのことを口にし、政策を考え、行動に移す努力をしている人が何人いるのでしょうか？苦い経験をした、そのアメリカでは、『脱工業化社会の幻想―「製造業」が国を救う』という書物がベストセラーになっていると

聞いています。

それは、ステイブ・S・コーエンとジョン・ザイスマンという人の共著でありまして、これがその日本語版であります。この日本語版の序文に日本の読者に向けて、「日本はアメリカの轍を踏んではいけません。国力と国富の源泉である製造業における生産技術優位性を維持することか大切で、ソフトウェア産業に移るべし」という『神話』を信じてはいけません」と書いています。

もちろん、この言葉をそのまま文字通りに解釈するわけではありませんか、外国人からの一つの親切な助言として、おりがたく頂戴すべきでしょう。

もう一度、繰り返すならば、「情報化された高度工業化社会」の到来、すなわち、それはわれわれ印刷業に携わる者にとつては、私の言う「二・五次産業化」と「プリントロニクス化」された高度工業化社会と理解すべきであるということであり、それに向けて「企業の経営姿勢・方針」を確立することか、強く求められているのであります。

さて、「企業の経営姿勢・方針」が確立して、組織や体制作りが行われたならば、いよいよそれを実行に移していくことになります。そこで、その姿勢と方針を貫くのは、まさに、その企業の構成員である「人間」の問題であり、その人間の「行動規範・心構え」が問われることとなります。

「ハードウェア、ソフトウェア」がいかに素晴らしいものであつても、最後は、最後というよりは、最初から最後まで「ヒューマンウェア」の問題に帰することになることを忘れてはなりません。

「人が大切だ」とこの頃になつて人手不足の現象から、世間では色々騒ぎ立っていますが、「人が大切だ」というのは、そんな付け焼き刃の「思いつきの」議論で扱われるような問題ではなく、もつと根本的な問題であるのです。戦後の日本経済の発展過程において、「企業はカネなり」という風潮がなかつたでしょうか。

戦後のものすごい経済成長の中で、諸外国から『日本株式会社』といった悪評を受けながらも、一生懸命に働いて、経済復興に努力をしている内に、政界も、官界も、教育界も、財界も、日本の国民がこぞつて、経営資源である人・物・カネの中で、金の力を過信し過ぎてはいなかつたでしょうか。昔からある「企業は人なり」という言葉を、私たち日本人はちよつと忘れていた気味はないでしょうか。

ただここで注意したいことは、「企業は人なり」といっても、人とは人材であり、また、人と人との関係でもあります。人と人との関係といつても、それは人間と人間の素晴らしい協力関係であつて、人と人との癒着ではないのです。くどいようですが

が、このあたりは胸に手を当てて反省する必要があります。

実は、この「TO be A GOOD PRINTER」の始めから終わりまでに流れる経営思想の基本は『人間』なのであります。私がこの翻訳を思い立ったのも、その人間尊重の精神に魅せられたからであります。その精神は、具体的には第一章第二節の「人材の発掘と育成」に詳しくまとめ書かれていますか、この書の全体を通して、人間尊重の精神が満ち溢れているのです。

それは創業者であるリチャード・R・ダネリーと、積極的で強力な彼の支持者であつたナオミ夫人 (Mrs. Naomi) という彼の妻の二人は、敬虔なクリスチャンであり、経営の理念はすべて聖書の黄金律をよりどころとし、自分の仕事は天から与えられた天職であるとし、立派な仕事をするためには、立派な人材が必要であると考えて日頃人々に接するとともに、会社の中に人材の養成と技術の訓練のための学校を創つてまで、人材の育成に努力しているのです。

黄金律というのは、聖書のマタイ伝の一節にある言葉で「人々からしてもらいたいと思うことは、何でも、あなたがたも人々にしてあげなさい」という教えあります。

聖書の原文では「Do for others what you would be done by」とあります。最近の聖書はやさしい表現となつており、「Do for others you want them to do for you」とあります。東洋の論

語の中で「己れの欲せざる所、ひと（他人）に施すこと勿かれ」とあるのと同じです。私は、日頃、「自分が欲しいものは、他人（ひと）も欲しいだろう！」と言っています。このことが人間の「生き方」として、洋の東西を問わず聖書や論語の教えるところであるとは、実は私は知りませんでした。

余談はさておきまして、ダネリー家は家族経営の会社であるにもかかわらず、その創業者の夫人であるナオミ夫人は静かである、しかも、力強い言いまわしで「われわれの家族の役目は仕事に奉仕することであって、ダネリー家に奉仕するためには事業が存在するわけではありません。それ以外の何物でもないのです」と、この「TO be A GOOD PRINTER」の中で言い切っています。

この言葉はダネリー社の創業以来の確固とした企業理念として現在に受け継がれています。事業が人間社会に何貢献するのかが問題であると言っているわけです。そして、このことについては、さらに、この書物の結語の中で、次のようなナオミ夫人の言葉が引用されて、ダネリー社の経営理念をより明確なものにしています。

「時間は多くのものに変化をもたらします。私の子供や孫や、さらに曾孫さえもが、この基盤によって始められたこの事業に関係がなくなる時がある時期来るかもしれません。また、この

事業は多分その時には、今とは別の違った名前では知られるようになっていくかもしれませんが。しかし、私の祈りと私の望みは、それが誰であれ、何であれ、また、どこであろうとも、このような精神はなおも広くゆきわたり、そして、黄令律の精神はその底に流れているであろうし、この慣習は、現在、そして未来永劫に、公正な取引、正義、正直との同義語であるということです」と、締めくくっています。

ちなみに、ダネリー社の最高経営者である会長は、一九六四年から一九七五年まで、この書物の著者であるゲイロード・ダネリー氏でありましたが、続いては、チャールズ・W・レイク・J R氏、そしてジョン・B・シュベム氏、そして現在は一九八九年よりジョン・R・ウォルター氏であり、必ずしも、ダネリー家の方だけが、ダネリー社の最高責任者の職に就いていたわけではありません。

あくまでも、その「事業」が最も必要とする経営者と、最良に選ばれ高度の教育を受けた従業員によって運営され、社会のために最高の貢献をするということが、創業当時から伝統的精神として脈々と流れています。

「企業は人なり」という人間尊重の精神もそこに基盤を根強く張っています。ここで再び、昨年九月に行われた、アメリカカの『PRINTING 2000』のカンファレンスで、ダネリー社のウォルター会長の演説の締めくくりの所を紹介したいと思います。

「ダネリー社において、われわれは毎日、『印刷』を『活きた情報伝達手段』としての地位を確保するために働いている。われわれは顧客と資材供給業者と本場のパートナーになるよう融合して働いている。また、常に仕事革新的であるように努力し、そして仕事に責任を持って働いている。」

会社か従業員の素晴らしいオアシスとなるように努めているのである。われわれは、今までになかったような、顧客とわれわれと資材供給業者との緊密な融合したパートナーシップを開発し、われわれの造る製品に得意先の意図を十分に盛り込むために、しっかりとした目標を立て、狙いを定めなくてはならない。そして、一方では、製造時間を短縮し、工場作業員を教育・訓練しなければならない。

もしも、われわれがこのようなことを成功裏に実行できたならば、われわれの産業を二〇〇〇年代にも強力にしてしかも、発展的に保つことかできるだろう。それは、われわれの『印刷』という事業の将来を保証することになるのだ。一九九〇年代にあっても、二十一世紀に入っても、『印刷』を『優先的な情報メディア』としての位置を確保することかできるであろう。

これは、われわれにとつてのチャレンジであり、また、われわれの前に展開された事業機会でもある」と言っています。たまたま、わが凸版印刷では、企業イメージを表すロゴとして、『活情報、活暮らし』を使っています。ダネリー社が印刷は

「活きた情報伝達手段」と言っているのと一致しているのに気がつきました。

さて、ここまでは、ダネリー社の「もの造り」、「人造り」の積極的な面を強調してご紹介をしてきましたが、現在吐界的问题になつている、地球的環境問題に関するダネリー社の対応について少し触れてみます。

ダネリー社はこの世界的環境汚染問題をまずは「地域社会との関連」というコンセプトの下に、すでに、いち早く対応しています。

「わが社は顧客と資材供給業者と融合したパートナーシップを持つと同時に、営業活動をしている共同体の良き市民でもなければならぬ。今世紀が終わりに近づくにつれて、アメリカでは環境汚染か大きな問題となつてきた。

この問題に関するダネリー社のかかわりは少なくとも一九〇七年までさかのぼることかできる。当時トーマス・エリオット・ダネリーは汚染問題を目的としたシカゴ減煙委員会の委員長をしていた。

現在は、ダネリー社は環境保護局のあらゆる基準に適合する絶対原則を作成しているか、実際には、その基準を上回ることを行つている多数の事例が見られる」と、ダネリー社の社内広報誌『THE PRINTER』の百二十五周年特集号の中に記されています。

この精神は、法律なり政府規制なりが発効されてから、嫌々ながら、プツプツ言いながらやるのではなく、何か本当の「生きる理念」かを基本から常に考え実行することこそ、企業の役目であり、また、企業の将来の発展を保証するものだと、信じて疑わないダネリー社の経営姿勢の具体的な表れと言えるでしょう。

話はあちこちと飛びましたが、『TO be A GOOD PRINTER』に一貫して流れているものは、創業時代の過去の精神をしつかりと守り続けつつ、時代の変化を先取りしてゆく経営思想に基づき実践を、常に、自己評価を繰り返しながら、現在から将来への道を自信を持って突き進んでゆく姿勢であると感じました。それは、東洋の格言である、「旧きを尋ねて新しきを知る」すなわち、「温故知新」でもあり、私の言う「基本に徹して先端を走る」ことにも、共通点が見い出せるように思います。

最後に、『PRINTING 2000』のエグゼクティブ・サマリーの冒頭に、一九九〇年代の全印刷業者にかかわる問題と題しての書き出しの所を少しご紹介して話を締めくくりたいと思います。「印刷業と印刷会社にとって一九九〇年代は『レボリューション（革命）』の時代というよりは「エボリューション（進化）」の時代となるでしょう。『進化』といっても、印刷業者がこれからの十年間、ゆつくりと変化する快適な事業環境を享受できる

という意味ではありません。

『進化』の現代的定義は『断続平衡説』の概念を含んでいます。断続平衡説というのは、内的変化と外的変化の影響によって、生物は時おり短い期間で急速に進化することがあるという説であります。

印刷業にとっての一九九〇年代が『革命的』と言えない理由は、業界を形成する主要な要因は比較的よく理解されており、業界を驚かすような大きな何かが起きるとは考えにくいからであります。

例えば、九十年代中に印刷物に取って代われるほどの革新的なニューメディアが普及するとは到底考えられません。しかし、過去十年間の二桁の成長の反動を受けて、いまの北米の印刷業者はほとんどの市場で低成長の時代を迎えようとしており、新・旧両タイプの印刷業者や印刷媒体との開での、激しい競争に立ち向かわねばならないでしょう。

市場の変化や、従来タイプのトラディショナルな印刷とニューメディアを含むノントラディショナル印刷の両方の印刷技術の進歩、環境規制の強化、あまり増えない労働力などなど。

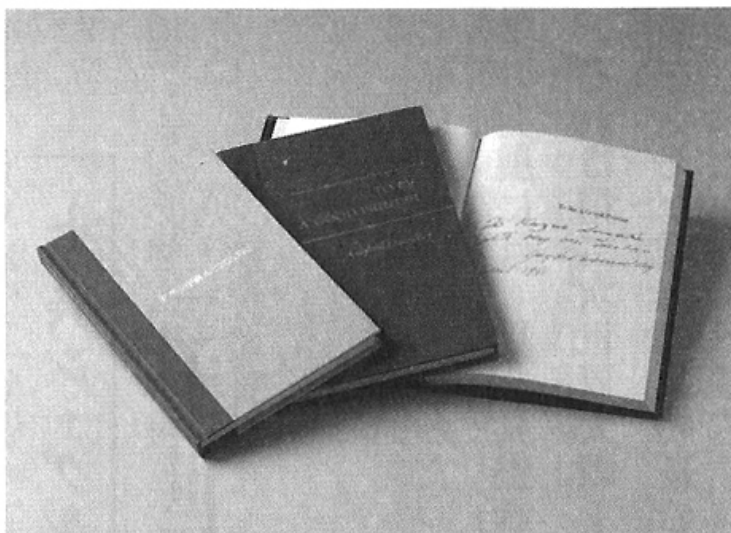
これらの要因から言えることは、多くの難問題が、印刷業者を待ち受けているということです。

例えば、どのような組織構造にし、どのように経営するか、どのようなにして最新のテクノロジーを取り込んでいくか、どの

ようにして技術を持った労働力を確保していくのか、どのよう
に自社の製品やサービスを定義していくのか、どのような関係を
顧客との間に作っていくのかなどの問題です。九十年代に繁
栄する印刷業者とは、市場や技術、経営環境の変化を察知し対
処する上で、的確な動きができる企業でしょう」
と、言っています。

どうも日本でも
海を隔てたアメリ
カでも事情は同じ
ようで、そろそろ
私の話の結論が出
たようです。

基調講演として
は、多少、軌を逸
脱したものになり
ましたが、印刷界
で働くお仲間にお
集まりいただいて
二十一世紀の新た
な印刷産業を考え
るための、ほんの
糸口の話ができた



G.ダネリー氏のサインのある『TO BE A GOOD PRINTER』原本と私が翻訳した本



ダネリー社訪問の後、一橋大学塩野谷学長に面会し、『立派な印刷人となるために』を、私の卒業論文として、正式に受領してもらい、図書館に収めることの確認をいただいた

とすれば、望外の幸いだと思えます。
よく、われわれは二十一世紀という言葉を口にしますが、何
も二十一世紀と二十世紀とが、最後のたった一日で急に変わる
わけのものではありません。今日が、明日が、そして、明後日
が、二十一世紀に向かって繋がっているのです。

「印刷」の「基本」をしつかりと踏まえて、二十一世紀に向か
つての、「先端」に勇気と英知を持って挑戦してまいりますよう。
そして、「印刷」が現代の、さらに将来の人間の社会生活、文化
生活にとって、どんなにか大切な「仕事」であるのかを、あら
ためて認識し、誇りを持って、そして、責任を持ってがんばっ
ていきたいと思います。

ダネリー社のウォルター氏の言葉ではありませんか、事業機
会は目の前にたくさん、そして幅広く展開しています。

ご清聴を本当に感謝します。ありがとうございました。

(写真は鈴木和夫著「八十歳のラブレター」(二〇〇六年)より)