

日本におけるオプトメトリー教育の開拓者

森 文雄の生涯



生いたち

肥後モツコス

キクチメガネの創業は、大正九年十月一日である。森文雄の父・文喜（ぶんき）が、名古屋市東区白壁町の一角に開店した菊池屋眼鏡店が、今日のキクチメガネに発展するわけだが、最初の屋号から今日の社名まで、なぜキクチ（菊池）なのか。それは、森家の父祖の地が、九州・熊本県の菊池郡だからである。先祖は、肥後の名門・菊池家の家臣であったという。

森文雄は、明治四十三年一月十五日、軍人であった父・文喜の長男として、この菊池で生まれた。その後、父が熊本六師団から名古屋の三師団へ転じたため、一家は名古屋へ移り住み、文雄は名古屋で成人する。が、体内を流れている血は、まぎれもなく熊本県人のそれである。

さて、熊本県人とは。NHK放送世論調査所が、全国県民意識調査をもとに、このほどまとめた「日本人の県民性」によると、次のようにその特徴が述べられている。

伝統的な価値観を重くみる人が多く、郷土に対して強い愛着を持っている。したがって現在の社会の個人主義的風潮には、かなり批判的で、義理人情がすたれていいると考える人が多く、人とのつき合いでは、何でも相談し助け合えるつき合いを望んでいる。また、父母を手本に生きてゆきたい、年上の人には自分をおさえても従うという人が多く、教育熱心で、宗教心が厚い。気質としては、純粹で一本気、議論を好み、保守的ではあるが反骨精神も強く、これを「肥後のモツコス」という。

森文雄が、生前語っていたところによれば、父の文喜は典型的なモツコスであったようだが、文雄も多分にそれを受け継いでいる。ただし、文雄の場合は、近代の精神に洗練されたニュー・モツコスとでもいべきか。

大正11年 白壁尋常小学校の卒業記念。前列左から5人目



厳父



厳父 文喜

陸軍第三師団の法務部に勤務していた森文喜は、剣道の猛者でもあったが、それが原因でロク膜炎を患い、二年間、陸軍病院に入院した。このため、職業軍人としての栄達を断念、眼鏡商へ転進したのであった。

軍人をやめた文喜は、商売に打ち込んだ。が、なにせ肥後モツコ。純粹で一本気、正直で曲がったことは大嫌い。いいかげんな妥協は性分が許さなかったから、スジの通らぬことを言ったり、あまりにも勝手過ぎる客とは、けんかすることもあった。

せっかくつくったメガネを、客の前でたたき割り、「あなたのような人のメガネは、万金を積んでもらったってつくらない。お断わりだ。帰ってください」と、客を追いつくようなこともあったという。

とにかく頑固一徹、それに軍隊仕込みの几帳面さが加わって、店の帳簿は整然としていた。万事がこの調子であったから、長男である文雄に対する教育も厳格をきわめ、超スパルタ式であった。言葉より先に鉄拳が飛ぶ。その様子を、常日ごろからみていた近所の人たちは、うわさし合った。「文雄さんは実子ではなく養子にちがいない」と。

なかには、文雄に、「あなたは、ご養子のようだが、お父さんとお母さんのどちらのご身内ですか」と聞く人もいたくらい、世間一般の父親と長男の関係には見えなかったようである。

商家の長男がたどる通常のコースとして、名古屋市立商業学校へ進んだが、文雄の夢は軍人になることであつた。幼いころ、幾度か馬に乗った軍服姿の父を見たことがある。子供心に、それを誇らしく思い、自分もまた父のようになりたいと願った。

そのあこがれの父が、軍服を脱ぎ捨てて、眼鏡屋の主人になったのを見て、文雄はがっかりした。心ひそかに、父の志を継いで軍人になろうと決めていた文雄は、商業学校の途中から陸軍幼年学

校を受験して合格した。幼年学校は、三年の教育の後に士官学校へ進学させるエリート将校の登龍門であった。

ところが、喜んでくれると思った父に反対された。病氣のために軍人をやめた父であったが、それ以外にも軍隊から心が離れる理由があったのかもしれない。父親の許しが必要ならば、合格はしても入校はできない。あきらめるほかはなかった。いくら軍の学校が厳しいといっても、父ほどではなからうと、住み込みの幼年学校に入ることを楽しみにしていた文雄の期待は外れた。相変らず商業学校に通いながら父の商売の手伝いである。

ところが、文雄には厳格このうえない父の文喜にも、外では人づき合いの良い社交家の一面もあったようである。同業者などで、当時の文喜を知っている人たちの話によると、酒席のとりもちが上手で、得意のノドを披露することもしばしばであったという。また、取り引きをしていたレンズ工場の従業員が、注文してあった品物を届けに来たときなどは、当時としては珍しいコーヒールをご馳走したりしたという。現在の東海光学株式会社会長・古澤静氏もそのもてなしを受けた一人で、「大変感激した」と語っている。

このレンズ工場というのは、名古屋市内のいまの金山橋付近にあった下村レンズ工場だが、納品の期日が過ぎると、菊池屋は配達を待たずに、「明朝一番にこちらから受け取りに行くから、必ずそろえておいてくれ」と電話しておき、朝七時に工場の門が開くまでに店員を走らせた。

これは、客との約束を守るためで、菊池屋は固いという評判をとり、信用を高めた。

白壁町の人びと

当時の白壁町界内には、著名な人が多かった。自動織機の発明で有名な豊田佐吉、伊藤銀行（現東海銀行）副社長で、後に松坂屋副社長、中部日本放送社長を歴任した佐々部晩穂、信友株式会社代表取締役の近藤友右衛門、それにまだ少年であった盛田昭夫・株式会社ソニー会長など多彩で、いずれも菊池屋眼鏡店の客であった。

あるとき、豊田佐吉翁の注文で調整して届けたメガネのフレームが緩み、そのことで、森

父子は、翁から二時間余りも懇々と、商人の心得について説諭されたことがあった。ところが、それ以来、豊田家のほうから、菊池屋眼鏡店へ、あべこべに盆、暮れのあいさつや贈答品が届けられ、恐縮しながらも、森父子は、大きな教訓を得た。

また、盛田昭夫少年は、毎日、菊池屋の前を通過して学校へ行っていたので、よく店にも出入り



恩人の一人 故 佐々部晩穂氏

昭和初年 名古屋商業学校を了え、
家業の手伝いを始めたころ



家出

した。盛田は小学生のころは遠視で、やはり菊池屋のメガネをかけていた。

「あのころ、菊池屋眼鏡店には良い小父さんと、ハンサムなお兄さんがいて、いじめっ子に連せんばをされたときなど、このハンサムなお兄さんに手を引いてもらって帰ることが多かった」と、盛田氏は語っている。このハンサムなお兄さんが、森文雄であった。

見て、店主は「何かいづく因縁がありそうだと察したらしい。」「しばらくうちで働け」といつてくれた。

しかし、名無しでは困るというわけで、一応「文(ぶん)どん」と呼ばれることになった。ところが、この文どん、朝早くから夜遅くまで、陰日なたなくよく働いただけでなく、メガネの仕事にかけては、改めて習うまでもなく熟達している。店主も同僚も驚き、文どんはただ者ではないと一目置いた。しかし、新入りは新入り。仕事をやり過ぎて生意気なやつだと、先輩の店員たちに裏へ連れ出されて、ぶんなぐられた。

二週間ぐらいたって、同業の井戸吉(いどききち)という店の富田という番頭が、佐野正へやって来

生前、「父が厳しく仕込んでくれたおかげで、私の今日がある」と、先代に感謝していた森文雄だが、十代の後半のころは、あまりにも厳し過ぎる父に対して反抗的になり、ときには絶望したりして、三度家出し、一度自殺を図った。かなり感受性の強い少年であったようである。

最も長期にわたる家出は、満十九歳のときであった。雑誌に出ていた店名を頼りに、東京へ出て、銀座の佐野正(さのしょう)という貴金属時計眼鏡店を訪ね、「名を聞かずに雇ってください」と頼み込んだ。文雄の必死の顔を



ソニーの盛田昭夫会長が17歳のころ。キクチの眼鏡を
かけられた自動車運転免許証用の写真

た。この富田は、菊池屋へ来たこともあって、文雄を知っていた。

「あれっ、菊池屋の若旦那、こんなところで、どうして」

たちまち身元がバレてしまった。そこで、仕方なく、佐野正の店主に、家出してきた事情を話した。それを聞いて、店主は名古屋の父に電話をかけてくれた。

「あなたの息子さんが、うちで働いているのですか」

「いえ、私のところにそんな息子はおりません」

「しかし、あなたもよくご存知の富田さんが証明しているのですから間違いなく、お宅の息子さんですよ」

「なんとおっしゃられようと、それはうちの息子ではございません」

「頑固なお人だなあ、よしわかった。すばらしい息子さんだから、これからずっとうちの店で預からせてもらう。後で文句をいつて来ても知りませんぞ」

というようなりとりがあつたらしい。それから一週間ぐらいて、文喜は、文雄を迎えに上京して来た。そのとき、文喜は、佐野正で一本とられた。

「森文雄ですか、そんな青年は、うちには預かつてませんがね。何かの間違ひでは」

文雄も、店主から家出の不心得を懇こんと説諭され、父に名古屋へ連れ戻された。それから一カ月ぐらいい文雄への態度は緩和の傾向をみせたものの、それも長くは続かず、次第に元に戻るのであった。

求道

東京への家出から連れ戻されて一カ月ぐらいたつと、父の、文雄に対する態度は、前にも増して厳しくなつた。このままでは、自分の人生がダメになつてしまひそうだと、日夜、悩んでいる文雄に、ある人が、杉野町に「求道会」という説教所があることを教えてくれた。そこへ行くと、藤井巖という先生がいて、どんな悩みでも聞いてくれ、解決への指針を示してくれるという。

文雄は、この求道会の門をたたいた。初対面の藤井師だったが、文雄の訴えに耳を傾けて、「ふむ、ふむ、なるほど、もつともだ、それから……」と、二時間余り。とうとう、文雄は、胸のうちの全部をさらけ出してしまった。

もう何もいうことがない。聞き終つた藤井師は、文雄に「君は大バカモンだ」といった。「自分自身のことしか考えていない。自己中心の不平不満じゃないか。父親の立場になつて考えてみたことがあるか、この親不孝者めが」。

文雄は、目からウロコが落ちる思いであつた。

「汝一人おらば二人と思え、二人おらば三人と思え、その一人は親鸞なり」(歎異抄)の教えを、文雄は、徹夜で藤井師から聞かされ、生まれかわつたようなすがすがしい気持ちで朝帰りした。この無断外泊?に、帰つてきたらただではすまないぞと、手ぐすねひいていた父だったが、ま

るで昨日までとはうってかわった別人のような文雄の表情や態度に氣勢をそがれた。そして、次の文雄のことを聞き、ハトが豆鉄砲をくらったような顔をした。

「お父さん、永い間、親不孝な息子で、申し訳ございませんでした。これからは心を入れ替えます」

こうして文雄は、藤井師に導かれて信仰の道に入ったのである。この求道会に通いつめるうちに、近角定観師ら先達の話聞き、他力本願の意義が、おぼろげながらわかってきた。

「あれ以来、私の人生観は一変しました。私を絶えず生かしていただいている御仏の慈愛をありがたうお受けし、日夜、感謝し、そのご恩にお報いすること、それが私の生きる道であると考えようになりました」

晩年の文雄の述懐である。そしてまた、

「父の、私に対する過酷なまでのシゴキがなかったならば、あるいはまた、一人息子として、お乳母日傘の坊ん坊んで育てられていたならば、あの若さで、私は信仰の道に入ることにはなかったでしょう。父が私を突き離し、たたきつけて育ててくれたおかげです」

とも語っている。

確かに、この信仰は、成人以後の文雄の生き方を支え、そして大きな力になったようである。後年の森文雄を形成し構築している基礎資材のかなりの部分を、この他力本願の信仰と思想が占めているように思われる。ガラス張り経営（公開経営）の実践と提唱も、この信仰と無縁ではない。

世の中には、宗教や信仰にいささかの関心も示さず、喜怒哀楽の波の間に身をゆだねて一生を終わる人も多い。いや、それがほとんどで、信仰の道を求める人はむしろ少数派である。

しかも、森文雄のように、十代の後半からすでにその方向性を示すということは、彼がいかに感受性の強い、そして生まれながらに真摯な求道心を持った少年であったかを物語っている。

使命感の自覚

デスモンド氏との出会い

森文雄は、使命感に燃える経営者であった。世に信念を持った経営者は多いが、その信念に使命感の火を点じて立つ経営者はまれである。信念は、経験と訓練と努力によって培われるが、使命感は、形而上学的契機とでもいうか、やむにやまれぬ心の底からの動意とか、情熱であって、それはもはや数量的な計算とか、人の思惑を超えたものである。

大正15年 アメリカ検眼士Dr.デスモンドの講習を受けて
眼鏡一筋に歩む決心を固めた。その「眼鏡学講習録」の
復刻本



このような使命感は、だれでもが希望すれば持てるというものではない。なにことも中途半端なことがきらいで、物事を徹底的にやりとげなければ気がすまないというような気質の人間が、あるとき、天啓に打たれる形で「これだ、これこそ自分の生命を賭けるに足る仕事」と悟る——それから以後は、勇気百倍、ありとあらゆる障害を乗り越えて、使命の達成にまい進する。

森文雄の使命感は、この日本に、オプトメトリスト（国際的にも認められる視機能検査の専門家）制度を確立せねばならないという、やむにやまれぬ情熱である。

その天啓を受けたのは、大正十五年（一九二六年）、十六歳のときであった。アメリカンオプティカル社の上海代理店ヒューック商会からの依頼で、アメリカのオプトメトリスト（検眼士）ダニエル・デスモンド氏が、初めて来日、大阪・長堀の大紙倶楽部を会場に講習会が開かれた。

これに、文雄も参加したのである。デスモンド氏の熱情あふれる講義は、検眼の技術もさることながら、人間にとつての視力を守ることの大切さ、検眼士の社会的責務の重大さと生きがいを感じて、当時の日本の眼鏡商には異色、新鮮に映った。

受講しながら文雄は、涙が出るほどの感銘を覚えた。長男なるが故に、軍人への夢を断たれ、長男なるが故に、面白くもなんともない家業の眼鏡屋を継がねばならぬとは、運命とはいえ、なんと恵まれぬ星の下に生まれたものよ——と、文雄は、先に信仰で救われた人生観の片隅で、あきらめの職業観に陥っていたのだが、この受講で、希望の職業観に一変したのであった。

三週間、ぶっ続けて受講し、講義が終わった後も、商業学校で習ったの英語を必死で組み立てながら質問し、デスモンド氏からできるだけ多くの新知識や考え方を吸収しようとした。

そのころはまだ、まがりなりにも英語のできる眼鏡商は少なかったので、デスモンド氏も珍しがり、しかも少年であったことも幸いして、文雄に目をかけてくれた。これがきっかけで、文雄は、後にデスモンド氏の結婚式にも招かれる。

デスモンド氏を通じて、欧米先進諸国の進んだ眼鏡業界や検眼士制度の状況を聞くにつれて、文雄の夢はふくらんだ。

「よし、このオプトメトリの制度を、日本にも実現させ、眼鏡を扱う職業の権威と社会的地位の向上に力を入れよう。これは、男が生涯を賭けてもよい天職だ」

と、心ひそかに思い定めたのであった。

デスモンド氏は、かなり見通しのきく人であったのか、「日本にオプトメトリー制度を確立するには、少なくとも三十年はかかるだろう」といった。

文雄は猛然と勉強を始めた。

検眼士の先覚者

このデスモンド氏の来日より二、三年前にアメリカへ行つて、眼科医とは別に「検眼士」の制度があることに注目し、日本にもこれを普及すべきではないかと考えた政治家が、当時の日本にもいた。

閣僚経験豊かな大物政治家、後藤新平である。彼は二度目の内務大臣に就任した大正十二年（一九二三年）の秋、アメリカへ出張、向こうで日本人検眼士の小川守三に検眼してもらった。その結果をもとに、新しい眼鏡をつくらせた。これが、いわゆる鼻メガネで、帰朝後、「新平メガネ」と呼ばれ、後藤のシンボルとなった。

後藤は、このときの経験から検眼士という専門職に強い関心を示し、「こんないい仕事がある、日本にないというのは残念だ」と、ついに小川守三を東京に連れて帰ったのである。小川は後藤の後援で、丸ビルの一階に「東京眼鏡院」というクリニックを開業した。

彼の名声を聞いて政財界の名士たちは、こぞつて東京眼鏡院へ足を運び、小川のレベルの高いオプトメトリックサービスを受けた。

小川は、周囲の反目を受けながらも黙々と、日本の指導者たちの視力を守っていたが、やはり、明確な制度として公認されていない日本では仕事がいかに難しいことを悟ったのか、やがてまたアメリカへ戻った。

欧米先進国では、早くから視力、あるいは視科学を専攻する人と、眼科医との分化が進んでいた。アメリカの場合、オプトメトリストの制度ができたのは一八九八年である。四年制大学で視科学を専攻したオプトメトリストが、いまではアメリカ全体で二万一千人にも達している。フィリピンにも三千人、イギリスには七千人いる。

たとえば、ハワイでは幼児の段階からオプトメトリストに視力を診てもらっている。もし病気の疑いがあれば、眼科医へ送るが、病気の心配がなければ、近視、遠視、その他の眼の機能の特長や欠点を精確にとらえ、それに適した視力保護の手段を講ずるのがオプトメトリストの使命である。

そういう専門家が、日本に少なくとも一万人以上必要である——と、森文雄は考えた。それにはどうしても権威のある養成機関が必要になってくる。これが、AJOCキクチ眼鏡専門学校を創設する動機であった。

進退きわまる

節から芽が出るというが、人生にも幾つかの節がある。そこから芽を出すか出さないかは、運もあるとはいえ、半分以上は当人の努力と資質、そしてそれらをひつくるめた信用によって左右される。

森文雄にも、大小さまざまな節があった。そのなかでも特筆すべきは、戦後の昭和二十二年に直面した金策の苦労である。戦時中に銀行から借りた資金八十万円の返済を求められ、進退きわまったときのことである。しかも、その借金は、森の経営する菊池眼鏡院のそれではなく、いわば地域の同業者みんなが負うべきものであった。けれどもリーダーであった森は、それを個人で返済した。血のにじむような苦労。しかし、その代償として、大きな信用を勝ち得たのである。これが、今日のキクチメガネへのジャンプ台になったといえなくもない。

そのいきさつはこうである。太平洋戦争たけなわのところ、物資は欠乏するし、人は軍需工場に徴用でとられるので、眼鏡業界も個人で経営を続けることはむずかしくなった。とくにレンズが払底し、軍へ納める眼鏡さえ満足には整えられない状態であった。

そのような状況のなかで、創業者である森文喜は健康を害し、郷里の熊本へ引退、文雄が後を継いだ。昭和十八年、三十三歳のときである。

間もなく有力店主らの協力で、愛知県時計眼鏡小売統制組合が設立され、文雄は理事に選ばれた。この組合がバックになって、愛知県下に幾つかあったレンズ製造工場を企業合同して、日東光学と愛知光学の二社とし、文雄は愛知光学の専務に就任した。

もともと、この愛知県にはレンズ製造技術の伝統的な集積があり、水準は高かったから低コストでの生産が可能で、他府県では公定価格でも最低一個五十円だった眼鏡レンズを愛知県では十三円五十銭で売ることができ、地域社会への貢献度は大きかった。また、眼鏡ばかりでなく、陸海軍が必要とした双眼鏡のレンズや、軍用写真機の光学レンズも生産し、豊川の海軍工廠にも納めた。ところが、昭和二十年七月十九日の米空軍による岡崎空襲で、愛知光学の工場は全滅。その前に、役員たちの名古屋の店舗も焼失していた。最終的に残ったものは、東海銀行への八十万円の負債だけであった。

愛知光学は自然解散のような形になってしまったが、従業員の生活のこともあり、レンズ工場を再建しなければ人間的責任を果たせないと森は考えた。けれども、他の役員たちは戦災を受けた自分の店の復興にかかりつきりて、共同でつくった愛知光学の後始末などにかかわる余裕はない。やむをえず、森は単独で背負う決心をし、戦災にあわなかった光陽レンズ、松竹レンズ（現東海光学株式会社の前身）の両社を吸収してレンズの生産を再開しようとした矢先に東海銀行から八十万円の返済を求められたのである。その当時の八十万円といえは大変な金額だ。いまの物価上昇を百倍と見積ったとしても、なんと八千万円になる。とても森個人が返済できる額ではない。

返さない場合は、差し押えするという銀行側の強硬な態度になんとかよい方法はないものかと思案にくれたが、危機脱出の糸口がつかめない。思いあまつて、名古屋市八事の奥山にある半僧坊という禅寺を訪ねた。その鎌田和尚は、森が友人に紹介されての知人であった。

和尚は、当時三十五歳の森より五つ六つ年長であったが、フム、フムと、深夜まで話を聞いてくれた。洗いざらい全部ぶちまけて、もう話すこともなくなったとき、和尚は「それからどうなんだ」と聞く。森は「これで全部だ」と言うと、突然、和尚は大声で笑い出した。「なあんだ、そんなことか」と。

森は怒った。「人が真剣に悩みを打ち開けて相談を持ち込んでいるのに、笑うとは何事か。そんな薄情な和尚とは思わなかった。見損なつた。帰る」と、立とうとしたとき、鎌田和尚の一喝がとんだ。

「この馬鹿者が、信仰はどうした、人間、生まれたときは裸、死ぬときも裸だ」――。

森は、ハツと目が覚める思いがした。いま為すべきことは一つ。それをやるしかない気がついた。

「もう真夜中だ。せんべい布団しかないが泊つて行け」

連日の心労による疲れと、和尚の一喝をくらった後の奇妙な安らぎが一緒になつて、森は熟睡した。朝、「起きろ」という声に目を開けると、衣を着た和尚が立っていた。

「お前、銀行へ行くんだらう。その顔に書いてある。みそ汁とたくあんしかないが、朝めしを食つて行け」

後年、森は述懐した。「あのときの朝ご飯のおいしかったことは忘れられない」と。

助け舟

鎌田和尚が見抜いたとおり、森はもう迷うことはなかった。ハラをくくつて、銀行へ行った。

「八十万円の返済は、私一人の責任ではありませんが、そんなことを言っていたのでは片がつきません。私が必ず返します。が、いま一度には返せませんから、初めのうちは月に五千円ずつ、その後は徐々に増やして、五年以内に完済します。私の目を見てください。ウソは言いません。きつと完済しますから分割返済を認めてください」

一歩も退かぬ気迫で、銀行の役員たちに迫つた。銀行側も、森の「私の目を見てくれ」にはたじろいだようである。結局、「そこまで言うのなら、まあいいだろう」となつた。人間、ハラが据わると怖いものがなくなる。森は追い討ちをかけた。

「分割返済を認めて頂いてありがとうございます。お陰で助かりました。ところで、私はいま立ち上がり資金がなくて困っているのです。八十万円をなるべく早くお返すするためにも資金が必要です。三十万円貸してください」

銀行側は驚いた。八十万円の一括返済を長期月賦にただけでも破格の措置であるのにそのうえになお三十万円貸せだ」と。

「森さん、あんまり銀行を馬鹿にするもんじゃない。それは無理だ」

「いえ、私は必ずお返しします。私の目を見てください」

座り込んで動かない森に閉口した銀行の役員は、こう言えばあきらめて帰るだろうと思って言った。

「銀行として納得できる間違った保証人を立ててであれば、お貸ししましょう」

それを聞いて、森の頭にふと浮かんだのが佐々部晩穂の顔であった。佐々部は東大出て日本銀行のエリートコースを歩んでいたが、伊藤祐民（十五代次郎左衛門・松坂屋を呉服店から百貨店にした人で、伊藤銀行の社長も務めた）に乞われ、昭和十一年に東海銀行の前身である伊藤銀行の副社長になり、松坂屋の副社長から後には中部日本放送（CBC）の社長にもなった人物である。

戦前、佐々部の邸宅が白壁町にあり、同じ町内の菊池屋眼鏡店の客でもあり、誠実に勉強家の森に目をかけてくれた。その佐々部を、森はぎりぎりの場面で思い出したのである。当時、佐々部は松坂屋の副社長で、覚王山に飯住まいしていた。そこへ森は訪ねて行き、戦時中の無音を詫びた後、「きょうは、私の一世一代のお願いを聞いていただきたくて参りました」と頭を下げた。佐々部は、森の話を黙って聞き終わった後で、温顔をほころばせてこう言った。

「よく来てくれました。あした銀行へ行きましょう」

翌朝、約束の九時に銀行へ森が行くと、佐々部はすでに来ていて、担当重役に「貸してやってくれ」と話してくれていた。しかし、重役は返事を渋っている。佐々部は、

「私が保証人になる。私ではいかんかね」と言う。

「いえ、そうではありませんが、ひよつとして、この件で、佐々部さんにご迷惑がかかつては思いません」

と、その重役が言うや、佐々部の大音声が鳴り響いた。

「あなたは、何ということを行いますか。ここに森さんがいるのです。その前で、保証人に迷惑がかかつてはなどと口にすべきではありません。私でダメなら、伊藤次郎左衛門さんをお願いしてもいい」

佐々部の口添えて、三十万円の立ち直り資金も借りることができたのである。これと先の八十万円を合わせ、四年間で完済した。

その報告と感謝の言葉を森から聞いた佐々部は「よかったね」と笑っていたが、佐々部は五十四年に他界するまで、このことをたれにも話さなかった。

半医半商

公開経営

戦時中につくったレンズ会社の負債を返すメドがついた昭和二十三年に、菊池屋眼鏡店を、合資会社・菊池眼鏡院に改組、文雄はその代表社員となった。

文雄が、ここであえて社名に「院」を用いたのは、眼鏡を提供する仕事は、単なる物品小売業ではなく、顧客の視力を検診し、それを守ったり矯正したりするオプトメトリックサービスのほうに、より重要な役割があると考えたからである。

半医半商こそ、これからの眼鏡店の在り方であるという戦前からの持論、それに後藤新平がアメリカから連れ帰ったオプトメトリストの先駆者・小川守三が、東京の丸ビル二階で開業したクリニックの名称が東京眼鏡院であったことから影響を受けたようだ。

さて、オプトメトリストの研究は、たゆまず続けてゆくとして、その基盤である企業としての菊池眼鏡院の経営をどうするか。つまり、半医半商の「商」の分野にも課題は山積していたのである。

そのころから、文雄は、チェーンオペレーションの構想を抱いていた。経営効率を上げるためにも、また、地域に密着したキメ細かいオプトメトリックサービスを提供してゆくためにも、チェーン展開の必要性が感じられたからである。

このチェーン化について、文雄は二つの構想を描いて準備を進めた。一つは全国の有力眼鏡店のなかで志を同じくする経営者に呼びかけてつくるVC（ボランティアチェーン）組織である。そしてもう一つは菊池眼鏡院自体の多店舗化であった。

まず、同業有志が手を携えて進もうと、名古屋市内の有力店で名古屋眼鏡連盟を結成した。会員は、菊池をはじめ、熱田眼鏡院、井上眼鏡店、光学堂眼鏡店、中村眼鏡部、日進堂眼鏡店、マルエ眼鏡店、丸善眼鏡部、つの市眼鏡店、玉水屋眼鏡舗の十店であった。これは昭和二十五年のことである。

これより先の二十三年から二十四年にかけて、文雄の尽力による眼鏡学講座が継続的、系統的に開講された。これは、名古屋大学医学部の中島実教授が、文雄の熱意にほだされて、同僚教授や弟子の助教授たちを動員する形で開かれたもので、眼鏡業界にとっては全国でも初めての画期的な出来事であった。このころから文雄は、業界のリーダー、あるいはオルガナイザーとして、卓抜した才能を発揮し始める。

二十七年には菊池眼鏡院を合資会社から株式会社に変更、翌二十八年には、白壁町から東片端へ店舗を移した。

このころ、公開経営指導協会に入会、喜多村実、万田一治らから公開経営の、また商業界

の倉本長治から商人道の理念と実践を学んだ。

もともと、宗教的倫理観に基づいた人生観を持ち、オプトメトリストという職業の使命感に燃えていた文雄であったから、このガラス張りに徹する公開経営の精神を抵抗感なしに受け入れることができたのである。

資本も人も、社会からの預かりものであって、企業は公器であり、経営者が私物化してはならないという考え方が、指導理念の基本である。

公器であるからには、万事が明朗朗朗としていなくてはならない。とくに経理は公明にし、脱税のための利潤隠しとか、使途不明金をつくるなどはもつてのほか。

企業の目的は利潤の追求ではなく、その専門とする仕事を通じて、誠実に社会に貢献することこそ真の目的とせねばならぬ。社会への貢献度（顧客の満足度）が高まれば、必然的に利益も上がり、企業は発展してゆく。

社会から喜ばれる真実のサービスを続けている限り、その企業は無限に存続し、繁栄する。

「三百年以上も続いている企業が、日本にもあるが、それはおそらくそのような、社会に貢献し、社会から必要とされてきた企業であるにちがいない」と、森文雄は確信していた。

「五割引きメガネ」をキャッチフレーズに、昭和五十年から全国的に始まった安売り乱売合戦のなかで、打撃を予想されていたキクチが、前年対比の売上高では四〇％増、客数では五〇％増といった一見、奇跡とも思える業績をあげてきているのも、その経営理念の遂行による成果だといえよう。

財団法人・公開経営指導協会は、五十四年八月二十三日、東京で三十周年記念式典を挙行したが、文雄は推されて式典の実行委員長を務めた。公開経営指導協会の最優等生であったからであろう。

今日、特殊法人、一般法人を問わず企業経営（なかでもとくに経理）の不透明から生ずる不祥事の続発が社会問題化し、ディスクロージャー（経理の公開）や、会社法の改正による第三者的監査機能の強化が叫ばれるようになってきたが、キクチメガネの経営は、株式会社社に改組したところからそうであった。これはたんなる時代の先取りといったものではない。森文雄の、人生観、倫理観に基づく信念の所産である。

中島博士との出会い

鋭い直観力、豊かな感受性、厚い信仰心、それに加えて勝れた統率力、指導力、そして事業家的才能——等々、経営者森文雄を表現する言葉は多いが、学問好きな側面も見逃すことができない。いや、実はこの学問への渴望が、森の事業の推進力になって回転し続けてきたといっても過言ではあるまい。

大正十五年（一九二六年）に、オプトメトリーの専門家として来日したダニエル・デスモンドの講義を、十六歳の森が大阪で受講した話は先に書いたが、あのときに、森少年は科学への眼を開かされたのであった。

父が創業した眼鏡商の跡を継がねばならぬ自らの運命に、ウツウツとして楽しめない日々を送っていた森にとって、眼鏡商には専門的な科学の知識が必要だとわかったときの驚きと喜びは、筆舌に尽くし難いものであったといえる。

もともと勉強家であり、物事を理詰めに探究することの好きな性格であった森のことだから、眼科医学をはじめとする専門学者への接近は、自然の成り行きであった。

オプトメトリーに関する文献や書物を独学で読みあさるだけでは、理解できないことや疑問にぶつかったときに困る。やはり先生が必要であった。森は、いつしか名古屋大学医学部の研究室を訪ねるようになっていた。そこで中島実教授を知る。

中島教授は、眼科の専攻であったが、早くから視力に関する眼鏡医学の重要性に着目していたから、森の出現は、まさにグッドタイミングであった。

中島は五高―東大の出身で、熊本、金沢の両医大教授を経て名古屋大学医学部教授となつた気鋭の学者であった。森は、研究室だけでなく中島の自宅にも出入りするようになり、しかも中島夫人が、森と同郷（熊本）であることがわかって、一層親しみを増した。

森は太平洋戦争の最中も、中島から眼鏡学の教えを受けていたが、自分一人だけでなく同業者のみんなが、視力保持に関する科学的知識を持たねばならないと考えていた。戦争が終わって、その機会が訪れた。

名古屋の眼鏡商組合のメンバーを誘って、昭和二十三年に三月の「眼鏡学講座」を開いた。講師は、中島教授、その弟子の助教や講師、市内の眼科医師などであった。

この講座は、名古屋地区の眼鏡商の啓発とレベルの向上に役立ったが、なにしろ初めてのことであり、各講師による講義内容にダブリがあるなど、カリキュラムの多少の混乱は免れなかった。

「よし、それじゃあ僕が系統的に書き下しのテキストをつくってあげよう」

と、中島教授が自らテキストを執筆してくれることになった。

翌年からは講座の期間も三月から六カ月に延長され、受講者も増えた。

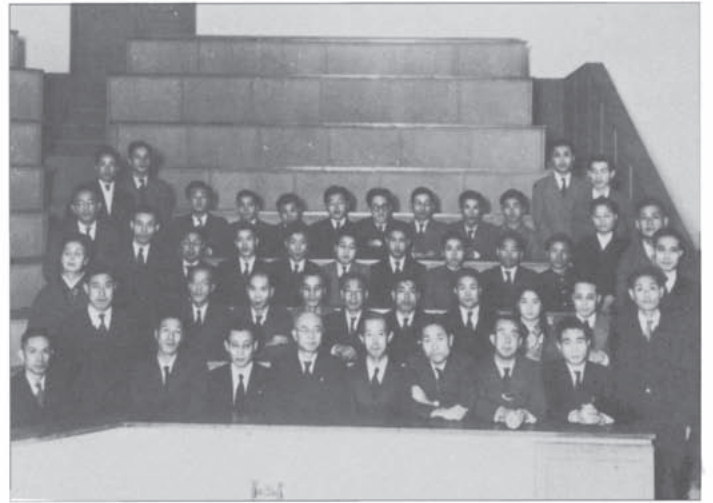
これからというときに、中島教授が東大へ転勤することになった。東大の眼科を率いていた中島教授が定年退官することになったため、全国を見回して後任教授を物色した結果、名大の中島が最適任であると白羽の矢を立てられたのである。

ところが、名大には中島教授の指導を受けて学位論文に取り組んでいる若い研究者たちが多数いたし、また医学部内でも中島教授の人望は厚かったので、留任運動が起こった。森としても、せっかく「眼鏡学講座」が軌道に乗り、地域業界のレベルアップが目に見えはじめていたときだけに、中島教授に去られるのは痛かった。

中島教授は、眼科医学の大家として有名な存在であったが、学問以外の世事には疎いほうで

昭和23年ごろ。

中島、須賀両教授を囲んで名古屋大学眼鏡学教室のメンバー
右列前より2人目



好人物。名利には淡泊な人であった。だから、名大の留任運動にひかれていたが、一方で東大からは矢のような催促、ついには、夫人も「東京へ行きましょう」と、教授の決心を迫るようになった。

そんなある日、中島は名大関係者の集まっている席で「やはり東大へ行かにならんかな」という口ぶりをもらした。

さあ大変、留任を希望していた人たちの間では「これはどまでにしてお願いしてもダメなのか、冷い先生だ」と、非難の声があがった。これには、さすがの中島教授もほとんど困り果てた様子であった。

「森君、僕をどこかへ連れて行ってくれないか」

森は、中島教授を連れて海浜の旅館へ行った。そこで中島は、じつと波の音を聞いていた

が、結局、東大へ赴任する決心をした。

しかし、森が心配していた眼鏡学講座は、小島克教授にバトンタッチされ、継続されることになった。

また、執筆の途中であったテキストについては、「森君、これは僕が男の約束で引き受けたものだからやめるわけにはいかん。東京で書き上げて送る」といつてくれた。

その中島教授は、東大へ赴任して数カ月後に健康を害し、入院した。原因は過労であった。名大の場合は、すでに「中島教室」が完成していて、いちいち細かい指示をしなくても、また教授が在、不在にかかわらず、運営に支障はなかった。ところが、東大の場合、そうはいかなかった。

最初の第一歩から「中島教室」の創設を始めねばならなかったのである。このため、毎朝、六時には世田谷の自宅を出て、帰宅は深夜という日が続いた。

森が、中島教授を東京へ送り出して半年たったころ、眼鏡学講座テキストの最後の原稿が送られて来た。それから一週間後、森は、中島教授の計報を聞いた。

おそらく、死期の迫るのを自覚したであろう中島は、ベッドの上で、男の約束であるテキストの原稿を書き続けたのであった。

通夜の霊前で、夫人からそれを聞いた森は男泣きに泣いた。

「いま、私のしていることを、中島先生は見えていくたさるでしょう」

後年、独力でオプトメトリスト養成のための実質上の「大学」であるAJOCキクチ眼鏡専門

学校を開校したとき、森が心の中で真つ先に報告し、祝辞をもらいたかったのは、中島実博士ではなかったか。

森は、中島の遺稿を本にするため、中島の長男・章（順天堂大学眼科教授）と相談、章博士にコンタクトレンズの項目を加筆してもらい、中島父子共著になる「実際眼鏡技工学」を出版した。これは今日なおすぐれた教科書として使われている。

飛躍への布石

利益ゼロ作戦

経営者としての森文雄にまつわる数々のエピソードのなかでも、出色なのは、半医半商の菊池眼鏡院をめざして飛躍台に立った昭和三十年代前半の人事戦略である。

多店舗化によるチェーン展開をするためには、まず人材が要る。それも「商」だけであるなら、必要な時期に頭数をそろえることも可能だが、「医」的な領域も兼ねて働ける人材となると、養成に時間がかかる。

昭和三十二年当時、店の広さ約百平方メートル、社員十四人。うち新人七人。この若手たちを約半年間、午前中は店に出さず、みっちり視科学の講義を受けさせた。

講師は、名古屋大学の須賀太郎教授（前AJOCキクチ眼鏡専門学校長）をはじめ、当時の名古屋における眼科の権威者たちであった。

その翌年から二年連続して、そのころの経営規模（年商四千万円）からみれば非常識と思われるほどの大量採用を敢行した。高卒の新人を二十人ぐらいつづ入れたのである。

初めは、東海地区の学校に求人したが、企業としての知名度に欠けるため、なかなか応募者がいない。そこで、森家の郷里である熊本県下の学校に求人した。名古屋に比べてはるかに就職難であった熊本では応募者があり、現地で採用試験をした。現在、キクチメガネのスタッフを務めている主力は、このときに入社した人たちである。

ところで、この二期連続大量採用で、人件費が増大して、利益ゼロの状態になった。というより、当面の利益をゼロにして、将来のための人材育成を図ったというべきだろう。長期展望について、よほどの確信がなければできないことではない。

いや、だからこそ、他人の目には、森文雄の経営が不可解に映る。まず、この利益ゼロに目を光らせたのは税務署であった。二重帳簿か何かで、もうけを隠し、脱税を企んでいるにちがいないと思ったのだ。

ある日、突然、八人の署員がやってきて、「特別調査」をするという。数日かかって、徹底的に調べあげられた結果、隠し利益どころか、八十万円の赤字とわかった。

それも、営業上、さし当たって必要と思われぬ学卒者の大量採用による人件費の増大によるものとわかって、不思議に思った税務署長が、文雄に会いに来た。

「あなたは、何を目的に商売をしているのですか。商売というのは、利益をあげて、資本を蓄積し、それを投資して経営規模を大きくし、さらに大きな利益をめざるのが常道でしょう。それなのに、あなたは資本の蓄積をしようとしなのは何ですか」

これに対し、文雄は静かに答えた。

「おっしゃるとおり、もし、こゝし大量の新学卒者を採用しなければ、かなりの利益を計上できたでしょう。少なくとも五百万円ぐらいの税金は納められたと思います。しかし人を採用したためにそれができません。署長さん、

あなたが在任中に、税金を納められないことは、申し訳ございませんが、私は、いま、資本の蓄積の代わりに、人的資本を蓄積しているのです。これは、一人でも多くの人びとの目を守ると同時に、企業としては将来の大きな担税力をつくることを目的にしているのです。五年後には、必ず税金を払える利益をあげてみせます」

五年後、年商は一億五千万円となり、千五百万円の利益を出した。以来、菊池眼鏡院、キクチメガネを通じてずっと税務署側からみた優良納税企業の優等生になっている。

森文雄の長期展望に立った経営戦略が、初めちつともわからなかったのは、税務署だけではない。取り引きのあった金融機関もそうであった。

二度めの二十人採用をするとき、名古屋駅前の大名古屋ビルに店を出すことになり、二千万円の資金が必要になった。うち一千万円をF銀行へ借りに行った。

ところが、銀行は、それに条件をつけた。

「おたくは、また新卒を二十人も採るといふが、それは無茶だ。そういう企業には貸せない。採用を五人に減らすなら一千万円貸しましょう。それが経営の常識です」

この銀行が名古屋に支店を出すときには、文雄も応援したいきさつもあり、冷たい応待に感情を害した文雄は、あえて説得も反論もせず、

「いや、それなら借していただかなくても結構です。その代わり、これを機会に、お宅との取り



昭和34年の入社式 人材育成に乗り出したころ

引きもやめさせてもらいます」

その足で、M銀行名古屋支店へ行ったら即座に一千万円融資OKであった。それを知ったF銀行の専務があわてて飛んできて謝ったが、F銀行名古屋支店の判断は、無理のないことでもあった。

「あのときは、私がご指導を受けていた公開経営指導協会の大久保先生も、労働分配率からみて、二十人の採用は危険だから控えたほうがよいとアドバイスしてくれました。ところが、私がそれを聞かないものだから、今度は協会の喜多村理事長が、電話で、大久保君があれだけ言ってるのに、君はまだわからんのか、二十人採用は見合わせよ。菊池がつぶれたって知らんぞ——と、大変な剣幕で、どやしつけられました。いまでも、あのときの話がときどき出るくらいです」

と、文雄にとっては終生忘れられない経営上の出来事であったようだ。

それを超えることは、大きな自信をもたらした。後に、昭和五十年から五十二年の三年連続で、大学卒を百名以上ずつ大量採用して世間を驚かせたのも、二十年前の体験から出た確信に基づいた行動である。この大卒大量採用のときも、総経費に占める人件費比率は五〇%を超えた。

公開経営指導協会の会長だった原安三郎は常々こう言っていた。「店を出すのにどんなにいい場所があっても、店を任せられる人がいなければ、そこへ店をつくってはならん」と。

森文雄は、それを積極的に解釈した。まず人材をつくって、つくって、つくりまくったのである。そうしておけば、場所が見つかれば直ちに店を出せる。人の手当てに頭を悩ます必要はない。キクメガネの驚異的な急成長の秘密は、実はこの常識を超えたモノサシによる「大量の人づくり」にあったのだ。

名古屋商工会議所ホールでの入社式
昭和50年から100名を超える大量採用が続いた



ファッションショー

メガネの任務は、視力の保持であり、医学的、光学的に精密な機能が要求されることはいうまでもない。が、それと同時に、それを用いるところが、顔の真ん中であるために、美しくなければならぬという宿命を持つ。ときには、視力とは無関係に、顔を引き立たせるだけの目的で使われるメガネさえある。俗におしゃれメガネと呼ばれるものや、度の入っていない婦人用のファッショングラスなどがそれである。

とにかく、メガネの装飾性、美容性については、欧米でも、日本でも、早くから着目はされていたが、本格的に研究され、いわゆるファッション性を重視されるようになってきたのは、第二次大戦後であった。

森文雄は、その面でも草分け的な役割を果たしたのであった。

日本で最初にメガネのファッションショーが開かれたのは、昭和二十八年のことである。スポンサーは問屋で、東京のミカドホテルに小売店を招待しての催しであった。

そのころ、問屋の小売店招待といえは、温泉旅館へ招待して宴会をするのが慣例になっていたが、ある集まりで森が「温泉招待だけでは芸がなさ過ぎる。もっといいアイデアはないのか。一案だが、一流モデルや有名人ゲストに登場してもらおうメガネショーなども企画してみたらどうか」と提案した。

温泉で遊ぶのを楽しみにしている店主たちは、「いらんことを言うな」と怒ったが、これがきっかけで、初のショーが実現したのである。

川喜多鍊七郎の美容解説や石黒敬七の出演など、当時としては珍しい催しで、各新聞も取り上げてくれたが、このメガネショーは失敗であった。

というのは、観客がモデルのきらびやかな服装のほうに気をとられて、メガネのほうを見ようとしなかったからである。メガネのショーなのに、ドレスのショーになってしまったのだ。

「これではダメだ。メガネのショーは、メガネをクローズアップする方法を考えねばいけない。よし、それを名古屋でやって成功してみせる」

森は準備にかかった。

主催は、森が副理事長をしている名古屋眼鏡商業協同組合（名眼商）とし、名和よし子総合美容研究所所属の五人のモデルで二十ステージのショーを構成した。

これは、いわば美容研究家の川喜多鍊七郎と写真家（？）森文雄の合作であった。森は自ら、メガネをクローズアップし、そこへ観客の目をひきつけるにはどうすればいいかを考えたのである。

それは、舞台のスクリーンの背後から光をモデルに当ててシルエットでメガネのところを強調する方法で、これは成功した。

作家の山崎豊子やコメディアンの子・谷をゲストに迎え、名古屋、大阪の体育館や東京の

日比谷東宝などで、三日間ぐらいつ催したが、これが日本における本格的なメガネのファッションショーの始まりである。このショーで使ったトニー・谷の両端のハネ上がったようなメガネが、後に彼のシンボルになった。

このメガネショーは、民放のテレビ番組（NTVのお笑いバスケット）に織り込まれたり、宮田重雄（画家）らを審査員とするミスメガネの選定や当選者の街頭パレードなどにまで発展し、好評を博した。

森はその後、菊池眼鏡院独自のメガネのファッションショーを、名古屋市内の中電ホール、都ホテル、中日パレス、名古屋観光ホテルなどで、毎年の恒例行事のように開催した。

そのうちにショーだけでは不親切だから、「あなたにお似合いのメガネはこの形、フレームの色は



昭和47年5月31日 東海テレビの「奥様情報」でメガネ美容を解説する
森佐和子現会長 マスコミにもしばしば登場した

こちら、レンズにはわからないくらい薄めの色があつたほうが……」といったアドバイスをすべきではないかと考えた森は、東京チャームスクールの大関早苗とタイアップして、数寄屋橋にメガネファッションのコンサルタント養成講座を開いた。妻、佐和子（現会長）はそのビューティコンサルタント第一号として現在活躍中である。

いまでは、ディオール、カルダン、サンローラン、ニナ・リッチ、森英恵など、国際的に活躍しているファッションデザイナーは、例外なくメガネを自らのレパートリーに採り入れており、メガネファッションコンサルタントの活動の場も広がっている。

ボランティアチェーン

菊池眼鏡院それ自体の企業戦略を着々と進めるかたわら、森文雄は、全国の同業者のなかから同志を募ってVC（ボランティアチェーン）組織を作る構想を練った。

VCは、大企業、大資本に対抗する小売業者の自衛手段として、昭和の初期からあった考え方である。しかし、眼鏡業界にこれを探り入れようとしたのは初めてであった。

当初は、できるだけ多くの同業者に呼びかけて———と思ったが、それでは思想統一がむずかしく、組織の運営もスムーズにいかないのではないかと考え直し、これはという店を厳選して声をかけた。

こうしてAJOC（オールジャパンメガネチェーン）を結成したのが昭和三十三年（一九五八年）の四月で、構成メンバーは、札幌・富士眼鏡店、仙台・相沢眼鏡店、新潟・野上眼鏡店、名古屋・菊池眼鏡院、松本・能勢眼鏡店、姫路・メガネの三城、広島・メガネの田中の七社。そして本部を名古屋の菊池眼鏡院に置いた。

AJOCの会員である条件は、ガラス張りの公開経営を行うことであった。また、事業の重点を、教育の徹底、すなわち経営者自身の意識革命（洗脳）、高度の経営合理化、近代化のための教育、将来のための人材養成———などに置いた。

これは、当時のVCの多くが、共同仕入、共同販売など、目先の利益を追う事業に重点を置いていたなかにあつて、異色の存在といえよう。

森文雄をリーダーとして発足したAJOCは、なによりもまず「七人の侍」の思想統一を図るため、名古屋の山吹旅館に集合、寝食を共にした研究会、いわば合宿研修を実施した。朝九時から夜九時まで、みっちり勉強するというハードスケジュール。しかも飲酒厳禁。しかし、この第一回研究会で、七人がお互いに気心を通じ合うことができた。

七人の経営経験年数を合わせると百二十年になり、集まって話し合うだけでも、相互に得るところが多かった。

次いで、公開経営指導協会の太久保講師をアドバイザーとする巡回臨店ゼミナールを実施し、各会員店の長所、短所を徹底的に洗い出した。初めは「よその店を見せてもらうのはいいが、自分の店を見られるのはイヤだ」という空気が強かったが、いざやってみるとお互いに利害の衝突がなくメリットの多いことがわかった。

それというのも、商圏のまったく違う者同士のVCだからで、心おきなくさらけ出しても競争上マイナスになることは何一つなかったからである。

むしろ積極的に自分の店の欠点、短所、泣き所を指摘してもらい、改善方法を学ぶ傾向が強まり、二回にわたる各店ごとの臨店ゼミナールの結果、会員店の経営は見違えるようによくなった。つれて売上高も伸び、三回目の臨店ゼミを早くやつてくれと催促されるほどになった。

ついに、抽選で回る順番を決めねばならぬくらい、この臨店ゼミは成果をあげたのであった。こうして、経営の基礎が固まってくると、次は営業面での共同事業を展開する段階に入る。

そこで、まず手始めに、販売促進のためのテレビCMを五本、CBCで作った。これは店名さえ入れ替えれば、AJOCの会員がそれぞれの地域で使えるものであった。このテレビCMは予想以上の効果をあげ、どの店も売上高を急速に伸ばした。

「このときに、私が気づいたことは、VCというものは、仕入れの共同体としてよりも販売の共同体と考えたほうがよいということでした」

と、後に森文雄は語っていた。

共通CMに続いてAJOCが手がけたのは、プライベートブランドのレンズであった。これには、文雄が戦時中に、統制組合でレンズ工場を経営した体験がモノを言った。

AJOCは発足後三年で地固めを終え、昭和三十六年（一九六一年）に全国に呼びかけて、新たな同志を募った。このとき二十二社が加盟して二十九社となるのだが、これには曲折があった。同志をふやすには、まずAJOCを知ってもらい、その主旨に賛同してもらわねばならなかった。そこで、箱根のホテルを会場に、AJOC主催の眼鏡店繁栄ゼミナールを開いた。参加者は約百二十人であった。

うち八十人が、AJOCへの加盟を希望したが、いざ総会となると二十四人しか残らなかった。さらに二人脱落して、結局二十二人になった。

さらに三年後の三十九年九月には、協同組合オールジャパンメガネチェーン（資本金二、七四〇万円）に改組、森文雄は理事長に就任した。このとき加盟企業数三十一社（約八十店舗）に達していた。

その後、加盟社の店舗数はさらにふえ、五十四年末には、二百六十五店舗、五十七年には、三百八十店舗を超えるものとみられている。

AJOCは、①教育指導②販売促進③共同仕入れ——の三つを事業の柱にしている。

教育指導事業は、株式会社日本眼鏡学術研究所（資本金一、〇〇〇万円、森文雄社長）が受け持ち、プライベートブランドの開発は東京眼鏡光学株式会社（資本金四、五〇〇万円、佐藤朗社長）が、東海光学株式会社の協力を得て進めてきた。

昭和三十年代に、ブームのような形で相次いで出現したVCのほとんどは、赤字に悩んでいるが、AJOCは黒字を堅持している。

新採用は大学卒に重点

森は、昭和三十九年から、新卒社員採用方針を変えた。男子は大学卒以上、女子は短大卒以上を原則とした。

これは、当時の流通業界、とくに小売業界にあつては画期的なことであった。求人主力が、

社員の結婚式で仲人。縁結びは108組にも及んで「出雲大社分院」の看板を出そうかと冗談が出るほどだった



ようやく中卒から高卒に移ったころであり、大手の企業でも大卒は将来の幹部候補生として、ほんの数パーセントを採用するにとどまっていた。そのような周囲の情勢のなかで、森が、男子は大卒、女子は短大卒以上しか採らない方針を打ち出したことには、幾つかの理由があった。

かつて、公開経営指導協会の初代会長・原安三郎に教えられた人材優先の思想が、まずその背景にある。

企業は社会の公器であり、それは三つのMから成る。MAN（ヒト）、MONEY（カネ）、MATERIAL（モノ）。しかし、結局はヒトが中心であり、経営者は、ヒトの人生を預かるわけだから責任は重大である。人権尊重はもちろんのこと、生きがいのある仕事、将来に希望の持てる仕事を、経営者は与えてゆくと同時に、ヒトづくりをすすめてゆかねばならない。企業はヒトで決まる——といった考え方である。

ほんの一握りの幹部だけが、いかに優秀であっても、その部下のレベルが低い場合には成果を挙げることはいかならない。全体のレベルが高いほどいい。とりわけ、半医半商という眼鏡店の性格からいって、社員の一人一人に学問的な知識と能力が要求される。それを、企業内教育で身につけさせるにしても、高卒者を仕込むには時間と手間がかかる。大卒者のほうが、飲み込みが早い。

それに、高度経済成長が始まった昭和三十年代半ば以降は、中流化の進展に伴って、年々大進学率が高まってきた。普通の家庭で子供に力があれば、みんな大学へ行かせるようになってきたのである。

ということは、高校卒で就職する若者たちのレベルが、年を追って低下してゆくことを意味する。しかも、高卒のなかの数少ない優秀な子は、一流大企業のブルーカラーに吸収され、中小企業では採れない。

その一方で、年々増えてくる大卒は、たとえば駅弁大学といわれるような地方大学出ても中学や高校のときの学業成績を調べてみると十番以内だったりする。

「これからは、大卒に綱を張らねば、いい人材は得られないことがわかりまして、それで新採用は、男子大卒、女子短大卒以上にしたわけです。あれからもう十六年たちましたが、

結果は非常によかったと思います。ただ思いがけない副産物が出てきまして……」

と、森が言うその副産物とは、社内結婚のラッシュであった。毎年、二ケタ（数十人）から、と

きには三ケタ(百人以上)の新人を採り、しかも、男子は大卒、女子は短大以上だから、社内は自ずと新郎、新婦候補者の一大集団となり、似合いのカップルが続出するのは当然であった。

式を挙げるとなると、やはり仲人は森社長夫妻に——という希望ばかり。初めのうちは森も喜んで引き受けていたが、あまりにも数が多くなつてこなしきれない。

このままでは不公平になるというわけで、社員間で「社長に仲人を頼んではならない」という前代未聞の申し合わせをした。これで森は、社員からの仲人依頼攻勢を免れたが、それまでに約百八組の仲人をつとめたのであった。

学卒者の採用に関して、森文雄という経営者の人柄と、経営観を知るうえで、ここに欠かせないエピソードがある。

昭和四十八年暮れから翌年にかけての石油ショックをきっかけに、長期不況に入ったこと、キクチメガネの知名度が高まってきたことなどから、応募者は年々増え、採用予定人員の二十倍から三十倍もの若者が殺到するようになった。

「こうなりますと、ただ試験をして、あなたは落ちましたというだけではすまない。落ちた人も、これからずっとキクチメガネのお客様としてお付き合い願わなければなりません。ですから、筆記試験の試験場へ私が出て行つて、ごあいさつしました」

採用試験開始の直前に、社長があいさつする企業、これまた前代未聞である。

「かくも多数のみなさんが、キクチメガネへの入社を希望されたことに対して、心から感謝しております」

と、頭を下げた。そして、全員に入社していただきたいのだが、人員に限度があつてそれができないので、どうかお許しを願いたいといつて、また頭を下げたのである。

おそらく、不採用になった応募者もこの一事で、キクチメガネに対して悪い印象は持たなかったにちがいない。

国際人

初めての外遊

AJOCに新しい同志を集めて拡大する前の年、昭和三十五年に、森文雄は初めて外遊の機会を得た。

それは、専門誌「商業界」主幹で、商業界ゼミナールの中心指導者であつた倉本長治の要請によるものであつた。商業界主催・世界一周小売商業視察団の団長に推されたのだ。このときの

欧米五十五日間の旅は、後に森文雄の活動が国際舞台にまで広がるきっかけをつくった。

とくに森が深い関心を持ったのは、検眼士（視科医）を養成するための教育制度で、アメリカのイリノイカレッジ、西ドイツのケルン眼鏡学校の両校は、将来、日本に専門教育機関をつくるためのモデルになるだろうと思った。

この視察旅行で、向こうの関係者たちからAOA（アメリカンオプトメトリストアソシエーション）やIOOL（国際視力光学検眼連盟）と連絡をとり、入会するよう勧奨を受けた。

いろいろな業種の混成視察団として回りながら、森は、

「帰国したらすぐAJOCの仲間を説得して、眼鏡業界や検眼士界に的を絞った視察団をつくつて、もう一度、来なくては」と考えた。

翌三十六年、森はAJOCの金井（札幌）相沢（仙台）多根（姫路）の三人を伴って渡米した。

このとき、AOAの正会員となる。AOAのスローガンは「BETTER VISION FOR BETTER LIVING」（よりよい視力で、よりよい生活を）で、森はこれに共鳴した。

その年のAOA年次大会で知り合ったシルバーマンという視科医学者でAOAの教育委員長をしていた人が、「日本の実情を聞かせてくれ」といつて、森をホテルに訪ねて来た。

「日本に検眼士の学校は幾つあるか」

「実は、一つもない」

「そんなバカな、すぐつくれ」

当時、菊池眼鏡院はまだ年商一億円にも達していなかったが、「独力ででも学校をつくってみせろ」と、森は心ひそかに決意を固めたのであった。

これが、十七年後の昭和五十三年に、AJOCキクチ眼鏡専門学校の開設となって実を結ぶきっかけとなる。

IOOLでの活躍

一九七九年の五月、イタリアのミラノで開かれたIOOL（国際視力光学検眼連盟）の第五十二回年次大会で、森文雄は副会長に選ばれた。アジア地区からは初めてのことである。

IOOLは、一九二八年に西ドイツのケルンで結成された国際組織で、現在、世界二十七カ国が加盟、ロンドンに本部が置かれている。その目的は、①人類の利益と幸福のため検眼、屈折力測定、視力テスト等の視科学の発達促進②オプトメトリスト養成教育の普及と向上③世界各国におけるオプトメトリー制度の確立と改善④眼と視機能の取り扱いに関する情報の収集と伝達——などである。

欧米諸国の眼鏡業界は、この組織を通じ、半世紀にわたって互いに影響し合いながらレベルアップを図ってきた。ところが、日本の眼鏡業界は、そのような諸外国との交流がほとんどない孤立状

態を永く続けてきたため、あらゆる面で欧米に後れをとっていた。

この格差を埋めるため、森は一九六〇年以降、IOOLをはじめアメリカ検眼士協会、ヨーロッパ検眼士協会などの国際会議や学会には欠かさず出席、「日本のドクター・モリ」として知られるようになる。

IOOLでは、教育委員、財務委員、未来計画委員を歴任した。労をいとわず、まめに世話をやく誠実さ、見識、指導力などが買われての副会長就任であった。海外での評判はきわめてよく、信望も厚かった。

昭和三十六年以來ずっとAOA（アメリカンオプトメトリックアソシエーション）の会員であり、またヨーロッパ検眼士協会の名誉会員でもある。

また、森が学校づくりのノウハウを学ぶために訪問したオプトメトリー関係の研究機関や教育機関（大学、専門学校）は二十二カ所に及んだ。それもほとんどのところへ二回以上、カリフォルニア大学八回、ミュンヘン高等光学専門学校五回、国立パリーエニールオペテイク四回といった例もある。

この二十年にわたる密度の濃い国際交流の体験は、ダニエル・デスモンドに師事した少年のころから好きだった英会話に磨きをかけて、森を視野の広い国際人に仕立て上げた。

数年前、マニラのセントロエスカラー大学のオプトメトリー学部に招かれ、全学生を前に講演したことがあった。その後で、一人の学生が立って森に質問した。「先生、日本には四年制のオプトメトリストの大学は幾つありますか。十校ですか、二十校ですか」

森は返答に困った。日本には一校もなかったからである。

日本には九百校以上の大学があり、専門分野も細分化され、国際的にも



IOOL'80の役員総会で各国代表と名古屋観光ホテルで

しめやかな卒業式



この五十二年という年は、学校の開設のほかに、IOOLのウィットクロフト会長が来日、五十五年のIOOL年次大会を名古屋で開催することを決めるなど、明るいニュースの多い年であった。

翌五十四年、イタリアのミラノで開かれたIOOLの総会で、森文雄は副会長に選ばれた。それに続いてIFAPAO（アジア太平洋オプトメトリスト協会国際連合）の副会長にも推されるなど、自他ともに許す国際人となった。このころは健康にも恵まれ、海外出張中もジョギングや水泳を欠かさないほどであった。

そして五十五年。この年は、森文雄にとって、生涯を通しての輝かしい年であった。まず、オプトメトリストの養成大学として、古い歴史と伝統を誇る米国のニューヨークカレッジオブオプトメトリから「名誉視科学博士号」を贈られた。

次いで五月、第五十三回IOOL年次大会を名古屋で開催、世界四十カ国から約一千人の出席者を集めた。これは、東洋では初めての年次大会であり、名古屋でも稀な国際的な催しであって、これを招致し、実行委員長を務め、名をさらに高めることとなった。

こうして十月一日、周囲の祝福に包まれて創業六十周年の記念式典を迎えたのであった。

* * *

森文雄は、昭和五十七年二月十八日午前一時二十八分、そのスケールの大きい、しかも密度の濃い七十二年の生涯を閉じた。それから一カ月後の三月二十日、森が使命感に燃えて執念ともいえる努力で設立した四年制AJOCキクチ眼鏡専門学校の第一回卒業生五十六人が、校門から巣立って行った。

没後、生前の功勞に対し、従五位に叙せられ勲四等瑞宝章が授与された。

(了)