

土光敏夫と現代一人材観、経営観を中心として

Toshio DOKO and Contemporary Japan; Focusing on the Ideas on Human Resources and the Business Management

国際学研究科 特任准教授 兼田 麗子

キーワード：東芝、チャレンジ経営、歴史に学ぶ、時代の推移

はじめに

ハーバード大学ビジネス・スクールのマイケル E. ポーター教授 (1947 -) が 2011 年の論文で提唱した CSV (Creating Shared Value) (社会の共有価値の創造)⁽¹⁾ の影響を受けて、キリングroupが日本初の CSV 本部を 2013 年に設けるなど、公益と企業益を両立させる経営戦略はますます注目を浴びて来ている。

CSV に関して、グラミン銀行との連携など、積極的なグローバル展開によって、様々な側面から注目を浴びているファーストリテイリングの柳井正 [1949 (昭和 24) -] 会長兼社長は、「日本企業に限ったことではありませんが、海外に進出すると、常に問われることがあります。あなたはどこから来ましたか。この国に対して、そして世界に対して、あなたはどんなよいことをしてくれますか。これらの質問に答えられなければ、グローバル展開はできません。単純に金儲けだけが目的では、当たり前ですが、どこの国の人々も歓迎してくれないのです。日本企業の場合、残念ながら、自社の事業のことばかりを考えているので視野が狭い。本来は、相手に受け入れられることがスタートとなります。世界と共存していくためには、世界で通用する価値を提供できなければいけない。それはまさに、CSV だといえます。普遍的な価値とは何かを集約したものがビジネスになる。その国の人々の生活をよくするという覚悟がなければ、グローバルな展開はできないのです」や「CSR 活動と事業活動は車の両輪です。どちらかが欠けても走れなくなる。そして CSR 活動と事業活動をかけ合わせたものが CSV です。そう考えると、やはりビジネスとは CSV そのものだといえるでしょう。ただ私は、CSR 活動と CSV の違いにはそれほど関心がありません。よい企業でなければ受け入れられないという事実は、世界中どこでも変わらない。それを目指すことが重要なのです」と語って、「グローバルに展開するうえで CSV は当然の取り組みであり、ビジネスそのものが CSV であるべきだ」との姿勢を前面に打ち出している⁽²⁾。

この CSV は、CSR (Corporate Social Responsibility) (企業の社会的責任)、SRI (Socially Responsible Investment) (社会的責任投資) や国連のグローバルコンパクト、メセナ、ノブ

レス・オブリージュ、社会的企業、サステナビリティ、フェアトレードなどと同様、現代、多くの注目を浴び、議論されている概念である。いずれの概念も、経済的利益追求と社会的な問題・課題解決の両立に関する考えと言えるだろう。

しかし、このような考え方が注目を浴びる一方で、経済的利益のみに目がくらんだ企業の動きは絶えることがない。直近ではフォルクス・ヴァーゲン社の問題、そして東芝の問題を思い浮かべる人も多いだろう。東芝と言えば、ソニーの創設者、井深大も就職を希望した戦前期からの日本のリーディング企業である。また、経済団体連合会の第4代会長を1974年から80年にかけて3期務めた土光敏夫〔1896（明治29）－1988（昭和63）〕が経営に当たったことでも東芝は知られている。実際に、東芝の粉飾決算を取り上げた週刊誌などでは「土光さんが泣いている」というような見出しも躍っていたという。

そこで、本稿は、企業の社会的責任、東芝の問題などを念頭に置きながら、現代的な意義を多々有すると考えられる土光敏夫の現代性—現代的意義とも言い換えられるもの—について考えてみることを目的とする。土光の活動は幅広いため、紙幅の都合上、ここでは土光の業績などには直接ふれず、土光のベースにあった人材観、経営観にのみ焦点をあてることを予め断っておく。

1. 土光敏夫⁽³⁾の略歴と現代性—現代的意義—

(1) 略歴

まずはじめに、土光とはどのような人物だったのだろうか。簡単にまとめてみることにする。

土光敏夫と聞いて、「ああ、あの土光さん」とピンとくる人は今どのくらいいるだろうか？中には「めざしの土光さん」、「行革、合理化の土光さん」、「増税なき財政再建を主張した土光さん」と思い浮かべる人もいるかもしれない。

土光については、最近も、清貧やリーダー像と関連させた書籍が多く出されている。インターネット上にも土光の言葉が数多く掲載されている。断片的に土光のことを知っている人も多いだろう。

土光敏夫は、1896（明治29）年、岡山県の大野村（現在の岡山市北区の北長瀬）に生まれ、東京高等工業学校（現在の東京工業大学）で学んだ後、株式会社東京石川島造船所に入社した。サラリーマン・エンジニアとして勤務しながら土光はその後、スイスのエッシャー・ウイス社に研究留学をし、石川島芝浦タービン株式会社の社長、石川島重工業株式会社の社長、東京芝浦電気株式会社（東芝）の社長として企業経営に携わった。

また、前出したが経団連の第4代会長として、「行動する経団連」理念の下、自由主義経済、国際化を推進し（主としてブラジル、中国、ソ連との関係開拓で大きな役割を果たしたと言えよう）、「政治資金集めはやらない」と発言するなど、政治に物申す姿勢を率先して示した。

このような土光の活動分野は企業や財界に限らなかった。土光は、母、登美が創設した橘学園を受け継いで、女子教育にも従事した（横浜市鶴見区に現存、現在は男女共学の中学・

高等学校・幼稚園)。「めざしの土光さん」という異名をとった土光は、実際に質素な身なりをしていたという。また、大企業の経営者になってからも、横浜の鶴見の自宅(橘学苑のすぐ向かい側)からバスと電車で通勤し、朝早くに出勤していた。家も質素な様相を呈していた。そのような生活をしてきた土光は、橘学苑運営のために収入の多くを寄付していた。

さらに土光は、企業経営と経団連会長の職を退いた後の1981(昭和56)年に85歳で鈴木善幸首相と中曽根康弘行政管理庁長官の要請に応じて、第2次臨時行政調査会の会長の役を引き受けた。このいわゆる土光臨調は、「増税なき財政再建」を打ち出し、国鉄、専売公社、電電公社の三公社の民営化を提言した。そしてその2年後には、提言にそった行政改革の実現を監視する機関として発足した臨時行政改革推進審議会(いわゆる行革審)の会長に土光は就任した。

それ以降も土光は、1985(昭和60)年(土光89歳のとき)に開催された国際科学技術博覧会(科学万博つくば85)の主催組織、財団法人国際科学技術博覧会協会の会長も務めた。

このように土光の経歴を概観してみると、順風満帆のように思われる。しかし、土光は、土光家の経済状況による学費の心配、受験の失敗、苦学生としての生活⁽⁴⁾、造船疑獄事件での投獄なども経験している。また、創業者一族として経営に携わった人物でもなかった。

(2) 現代性—現代的意義—

土光の目指した合理化、行革、増税なき財政再建は、現代にいかに対応できるのか。現代社会にも多くの問題があふれているが、その中でも格差の問題、年金、健康保険などをはじめとする社会保障の問題が我々にとって大きな問題と言えよう。選挙のときもこれらの点が大きな争点となる。

日本の社会保障制度は、経済成長とピラミッド型の人口構成を前提にして成立した。しかし、昨今、少子高齢社会化の進展、平均寿命の延びによって人口構造が大きく変化している。医療費・介護費も増額している。また、グローバル化の進展や他国の追随によって、右肩上がりの経済成長を楽観的に望むことも難しい状況である。つまり、現状の社会保障制度は、財政的に賄うことが難しくなっており、その存続が危機に瀕しているのである。それにもかかわらず、本格的な制度改革はなかなか難しい。現状を凌ぐため、膨らむ社会保障費を賄うために消費税が5%から8%に上げられ、10%も射程内に定められている。しかし、現行の制度のままでは消費税を20%に上げたとしても財政的に無理があるという見方もある。そこで当然、増税だけではなく、歳出削減も、という話になってくる。

土光は「国民運動だ」と主張して行革、合理化の推進を率先した。しかし、行革、合理化はもちろん簡単な話ではない。民主党政権時代の「事業仕分け」が一大パフォーマンスに終わったことを思い出す人も多いかもしれない。有益な行革、合理化とは何なのだろうか、どのように行うことができるのだろうか。

このように、土光のリーダーシップに即座に関連付けられる、合理化、行革、財政問題、消費税(増税なき財政再建)という事項は、現代の我々が最も身近に感じている問題であり、

有効な解を求めている問題の一つなのである。これらの点を考える上で、或いは小さい政府、自助努力を強調した土光の改革や実践を現代の我々がどの程度まで受け入れられるのか、活用できるのか、を考える上で、考える嚆矢として、土光敏夫の思想、主張、リーダーシップ、実践を知ることには現代的意義があると考え（⁵）。

2. 土光の人材観—人材に求めていたこと

（1）豊かな人間性

「たとえばオレは社長であるとか、オレは専務であるといったことで、きみやったらだめでしょ。ハダカでいこうじゃないか」と語っていた（⁶）土光は、上役や部下という固定的な物差しを否定していた。土光は、「エンジニアであろうが事務系の人だろうが、人間であるということを自覚する必要がある。エンジニアは自分の専門だけをやればいいというのではない。ほんとうに自分の専門を大成するためには、人間として優秀でなければならない。つまり豊かな人間性を持つこと、自己啓発を忘れてはいけない」と考えていたのであった（⁷）。

この土光の言葉からはからは、理念、思想、哲学、ヴィジョンなど、実践や技術、専門的なテクニックのベースとなる教養、リベラルアーツを重視する姿勢が明確にうかがえる。土光は、理科系出身の技術者であったが、土光の蔵書の中には、タービンに関する英語やドイツ語の原書と共に、赤線が引かれた『菜根譚詳解』が含まれていた。明治生まれで法華経の信仰が篤かった土光は、東洋思想を教養のベースに有しており、豊かな人間性の涵養についても東洋思想を重視していたと思われる。

実際、土光は次のようなことも語っていた。「なんでも先進国だといってそれを追っかけるのはどんなもんだらうか。日本はこのへんで、独自の、日本的な労使関係を、自分自身のおかれている状況を十分考えて、つくり出していく必要があるんじゃないかということですね。そもそも、ぼくは『労使関係』という言葉はきらいなんだよ。結論においては『人間関係』なんです。ただ、持場がちがうんです。だからぼくは、『労働者』と言うのもいやなんだ。『労働力』なんて言わない。これは『人的資源』だと、こういうんです。だから、人の能力をフルに発揮させることが人間尊重だと思っています。…もっと日本人の考え方や感情に合った東洋思想といったものをベースにやっつけていかなければ、結局は効果があがらないと思いませんね」と（⁸）。

（2）積み重ね、日々新た

広く古今の良識を参考にすることを推奨していた土光は、一日一日の積み上げが人生であると説いていた。「人間、同じようなことを毎日おくるわけだけれど、その毎日が同じじゃ困るんで、“きのう”とちがう“きょう”を積み重ねていかなければならない」（⁹）と考えていた土光は、自身の健康の源は「毎日の快便と安眠」とした上で「あとのことは考えないんだ。損してもなにしても悔まないんだよ。『日々新たに』ということですよ」と語っていた（¹⁰）。土光が書いた『日々新た』という色紙が数多く残っている。今日という日と同じ日は二度と

ないので、過ぎたことを思い悩まず、後に残さず、積極的に自力でチャレンジする姿勢を土光は重視していたのであった⁽¹¹⁾。

(3) 自主性、当事者意識

さらに、「第一にぼくがやったのは、いわばボトム・アップ、つまり下から盛りあがる組織を提唱したことです。…組織は上からの命令で動くのではない、方針は示すが、各人の意見をどんどん出して、自主性のある組織活動をやっぺいこう。…方針はどんどん出すが、命令はしないんだ。社長は方針を出して、全体の調整をとっておればそれでいいんだ」と語っていた⁽¹²⁾。土光は、「諸々の参加意識を持つこと」、「自ら考える、体得的」を心掛けるようにと主張していた。

実際に、「会社の幹部がぼやぼやしておったら、君たちがおおいに拍車をかけるぐらいの勢いでないと、発展しませんね」や「その意気込みで部長、工場長あたりを下から突き上げろよ。…人材開発には部下に責任を持たせるようにすること」、「課長諸君は、ただ自分の持ち場だけでなく、そういう体制を見ながらやっていただきたいと思いますね。意見ももっとトップをどんどんつきあげていくぐらいのものがでていいんじゃないかという感じだね」、或いは「待っておっちゃんかん、会社をよくしていくのは次代の君らなんだからね。わたしたちをうまくやっつけたら賞金を出すよ」と社員たちに語っていたのであった⁽¹³⁾。

3. 土光の経営観—特に経営幹部に求めていたこと

(1) 合理性、無駄の排除

土光は、景気の善し悪しにかかわらず、常に無駄を排除して経営しなければいけないとの見解を示していた⁽¹⁴⁾。

しかし、そうではあっても、合理的、長期的視点を失ってはいけないことも言明していた。「いくら経費せつげんといっても、東芝の将来にぜひ必要な研究であれば、銀行から借金しても、その予算をねん出するつもりですよ。いま不景気だからといって、研究所をストップしたら、優秀な研究者が二年なり三年なり、考えることをやめるでしょう。すると、頭がさびちゃうんだ。そこを逆にいって、こういうときこそ、優秀な研究をしている人たちを督励して、いい研究をうみだしてもらおう、というわけだ」や「将来有望だから…開発中のものは、損とか得とかいわないから、心配しないでいいですよ。…それが五年先、十年先、東芝の魅力製品になってくると…」という方針も土光は説明していたのであった⁽¹⁵⁾。

その一方で、「研究でも趣味ばかりでやっているのではないのだから、これをやったけれどもだめだ、あれをやったけれどもだめだったと言われちゃ困る。また研究の段階では、あまり金をかけずにやるという方法も必要なんだね。…日本では、なんでもよい設備がないとできないかのごとく考えがちだけれど、そうでない場合もある。それからぼくは、将来を目標しての研究はほんとうに目標を定めていかなければと思っています。東芝という企業に応じた研究をやるということ。三十年先、五十年先のものも必要だろうけれど、…足もとのや

つに追われているというのだから、まず二年先、三年先、十年先というふうに、だんだん先へ及ぼしていかなければならないと思う」とも語っていた⁽¹⁶⁾ 土光は、経営者の見きわめ力、判断力の重要性についても警鐘を鳴らしていた。

(2) 引き出す能力、判断力

「現代の経営というのは、結局人間が基礎です。人材のない会社、あるいは人材を活用できない会社は、競争に勝てません。われわれとしては、とにかく人間を生かすということ、そのために、労働条件をはじめ、仕事の与え方、人の使い方を改善して、下から盛り上がるようにするのが、絶対必要な条件なんです」と土光は考えていたが、そのような必要条件を引き出す責任が経営幹部にはあると表明していた。「従業員諸君に、全能力をいかに発揮してもらうか」が土光自らの役目であると考えていたのであった⁽¹⁷⁾。

昨今、技術についても経営についても能力を発揮できる人材を育成しようと技術経営（Management of Technology）（MOT）の分野が注目を浴びてきているが、土光は、1965年の段階から、自発的に研究し、まとめてもらった結果を「うまく吸い上げて、まちがわぬようにもっていくのがぼくの役目」⁽¹⁸⁾と発言していた。

「人材を自由自在に動かすというダイナミックな組織運営ができるように」することが経営トップの責任であり、セクショナリズムを排除して、必要なことを「よくコミュニケーションして」「交流する」、すると「若い人が非常に伸びる」、そのような方向へ経営幹部は持つていかなければならないと土光は考えていたのであった⁽¹⁹⁾。

(3) 覚悟、自彊、責任

「これからアメリカの技術的な属国にならないで、日本独自の研究、技術でやっていかねばならない」、「未来をみつめて・・・いつまでもGEのライセンスにたよっていたらだめですよ。東芝独自でやらなくては、これは、上からおごなりの方針で解決のつくものではなく、下からやらねばだめですよ」や「すぐ外国の技術導入というのは、反対なんだ、もうそろそろ、われわれの独創性をもって、競うべきだ」というように、繰り返し、個人としても組織としても自主性、独創性が大切であると説いていた⁽²⁰⁾ 土光は、『易経』の「天行健、君子以自彊不足」の中の「自彊」、即ち、みずから勉めて励むことが、見究める力と同時に、特に経営幹部に強く求められるとしていた。

不況などの瞬間的な変動に動じない覚悟には、自彊が必須であると主張していた土光の言葉は厳しい。「吾々は常の備えが如何にあるのか。吾々が日々自彊に居るならば経済の波におどらされることはないのである。吾々は自信をもつてこれに対処できるのである」、「利益の源泉、技術の改善の方法は数多く発見出来る。何故にこれが余り出来ぬか。これは全て管理者、幹部の責任に帰さねばならない。幹部の自彊不足以外の何物でもない。東芝の潜在能力は充分ある。これを如何に発現さすかである。隅々まで眼を当てれば利益は出て来るではないか」、「目標を与えて人材を登用すれば優れた技術が成果を生むではないか。これが出来

ないのは幹部の努力不足以外の何物でもない」と土光は考えていたのであった。

4. 土光の厳しさと水平感覚—東芝問題で浮上したチャレンジ経営に関連して

(1) 土光の厳しさ

明治期に生まれ、戦前の教育を受けた土光には、現代から考えると見方によっては厳し過ぎる側面があったことは否めないだろう。

「東芝の人たちは、もっと高いビジョンを持ってといたいね」と語った⁽²¹⁾土光は、ただ、一生懸命にやればよい、やらないからできない、仕事の面でもスポーツと同じように、日常的に鍛えていけば、強くなる、そして企業もそのように成長した個人と同時に発展していくのであるとの持論を展開していた⁽²²⁾。

「日曜も祭日もなかったですね。いまの若い人の考えでは、そういうのはいいとはいえないでしょうけれども、しかし、テレビの『ある人生』などという番組にでてくる彫刻や絵などの道をきわめている人たちは、自分の仕事をりっぱに完成していくのだという人生観をもって、ほとんどふつうの人のようにレジャーの時間もないでやっていますね。今後ますます文化がすすんでいくと、レジャーだなんだとまきこまれるおそれがあるが…」(筆者が加点)と若かった頃を振り返った土光の見解については現代では、より意見が分かれる内容であろう⁽²³⁾。

いずれにしても、自覚をもって備え励むならば、不況も怖くない、『売れません』といったって、しょうがない。『どうしてもうるんだ』という心構えが必要であり、「すべてにバイタリティをもって体当たりすること」、「持てる能力を全部発揮してもらう…人間の頭脳は、とびはなれて優秀なんだ。…これからすべてに頭脳を働かせることが、だいじだ。そうすれば、東芝は非常に発展すると確信しているね」と従業員に強く呼びかけた⁽²⁴⁾土光のチャレンジ経営が、東芝に大きな影響を及ぼしてきたことは確かと思われる。

(2) 土光の水平感覚

「もっとバイタリティをもってやれば…折角東芝には優秀な人材がそろっているのだから」ということも口にしていた土光ではあったが⁽²⁵⁾、学歴主義という物差しに囚われることはなかった。『利口』は無用」とまで発言していた。土光は、「これからは、世界的に活動できるよう、自分自身を開発していかないと、だめですね。実力主義の世界の中では、どの学校を優等ででたなんてことは、通用」しないと断言していた⁽²⁶⁾。

このような土光は、太陽は上にも下にもいくと表現しながら、単純なピラミッド型の組織のあり方を否定していた。「ほくは、決して雲の上にはいませんよ。社長ともなればもちろん責任はあります。僕は、「上役」というのが第一いやなんだが、「尊敬」というよりは、「信頼」といったほうがいいんじゃないかと思うんですよ。…えてして日本人は、議論をしないことを「和」だととりちがえている。しかし、仕事の責任上、個人感情ではなく、熱のある、火をはくような議論をしなければならないことだってあるのだから、ほくは「尊敬」と

という言葉をつかわないと同様、「和」なんてこともいわない。…お互いに信頼する、期待にこたえる、そむかない——こうでないと、大きな組織になればなるほど、うごかないという感じがしますね。だからほくだって、決して雲の上じゃありません。雲の下です…日本の組織から、早くそういう観念を払拭しなければならぬ」と語っていた⁽²⁷⁾ 土光には、水平に人間関係を捉える側面が強かったことは大きな特徴と言える。

(3) 「命令ではなく」相互のチャレンジ

このような土光が唱えた「チャレンジ」とは、現在取りざたされている東芝の「チャレンジ経営」とは実は質を異にするものなのであった。

「権限をただ委譲しっぱなしじゃいけないだ。コミュニケーションをやろうじゃないか。権限を委譲されたら、報告を適時適切に行なう責任がある。と同時に、われわれも、報告を待っているだけでなしに、積極的に接触するぞ。命令はしないが、接触はするぞ。それで不十分と思えば、アドバイスもするぞ。これがほくのいうチャレンジなんです。ですから月のはじめに、各事業部の業績について報告を受けます。そこでこっちが気がついたことは、どんどん質問もし、チャレンジもするわけですね。…たえずもみ合うっていうか、チャレンジしあっていく関係が、進歩の基礎にあると思って居ります」というように⁽²⁸⁾、土光の「チャレンジ経営」とは、上から有無を言わずにプレッシャーをかける、下から意見を言うこともできない、というような類のものではなかったのであった。

リーダーは大変な役割であり、無私でなければ難しくて務まらないと表明していた土光は後に「無私の人」と表現されることもあったが、土光の厳しさと時代の変化に伴って、土光の「チャレンジ」は変質し、「何よりも大事なことは、東芝製品が、確実だというお客の信用をえること」と土光が語っていた⁽²⁹⁾ 大事なものが失われる事態が生じたのではないだろうか。

おわりに

「崩壊へ向かっている日本社会をくい止めるには、行政改革という手術によるほかはない」や「今後10年、15年経て、3人で1人を養うのでは大変なことになる。短期的な行革ではなく、21世紀をみつめる必要がある」と語って行革をリードした土光は、前述したか贅沢を嫌った。「人間、庶民感情を失くしたらアガリだ。雲上人になってしまうと、本当の世の中が見えなくなってしまう」と考えていた土光は「人間、ぜいたくをすればキリがない。僕は明治の人間で、食糧や物資の欠乏時代を何度も体験しただけに、どうも“物”に対してコンプレックスがあるらしい。お米の一粒もムダにしてはいけないという…、これだけ物があり余っている時代でもなお古風なところが捨てきれな」かった土光が嫌ったものの一つには金権があった。土光は、経団連会長に就任後、政治献金を企業に割り当て、集めることを止めるとの方策を打ち出した。「企業も政治家も姿勢を正さなければダメだ。そりゃあ政治にはカネが要る。しかし、そのカネを企業が出すというのは筋違いだ。企業は企業で、適切な利潤というものは当然、確保すべきだ。従業員、株主、下請け、販売店、仕入れ先、みなが食え

るようにね。しかし、その半面、社会的責任というものがある。何をやってもいいというものではない」という土光の言葉からは、日本の戦後復興期を牽引してきた経済人の多くの間で共有されていたエートスのようなものが感じられる。

しかし、このようなエートスのようなもの・考え方は、時間の経過と経済大国化、そしてそれに伴う意識の変化によって変質を遂げていく。戦後復興期から日本の経済成長を牽引してきたエートスの源流は戦争・敗戦体験にあると示した間宏は、1970年代初め頃からの経済の安定成長期に勤労者の世代交代が起こったことを指摘し、「敗戦体験の風化の最大の問題は、企業の基本的運営方針において、社会に貢献することを第一義とする伝統的な公益志向がいちじるしく低下したことである。とって、欧米流の企業の社会的責任の理念は定着していない。そのため、企業の利益すなわち社益と、個人の利益すなわち個益を中心に、企業の運営が行われるようになった。そのため、・・・政財官を巻き込んだ大掛かりな汚職、疑獄事件が発生した。・・・業界を代表する大企業がかかわっていた。こうして『経済一流、政治三流』といわれた、経済界に対する評価は急速に低下し、財界は、政治腐敗の温床として社会の厳しい指弾を受けるようになった」との見解を示している⁽³⁰⁾。

トマ・ピケティ (1971 -) は、「歴史の教訓は有用」であり、「過去からいくつか将来に対する慎ましい鍵を引き出すこと」が自身の著書、『21世紀の資本』の唯一の目的だと記している⁽³¹⁾。また、戦前戦後を通じて社会的発言に齟齬をきたさなかった数少ないオピニオンリーダーの一人であった柳宗悦は、ラスキンやモリスは中世の作物を讚美したために復古主義者というレッテルを貼られたが、両者は決して復古主義ではなかったということを出しながら、次のように訴えていた。「過去の歴史から学ぶ可きことは非常に多くあるのです。吾々は目的地に到達する為に凡ての歴史を活かし、それを攝取して、更に新しい未来へと進むべき使命を帯びてゐるのです」⁽³²⁾と。また、経済だけではなく社会、文化などの発展も重視して実践を展開した大原孫三郎は、子孫は、先祖が偉かったと自慢するのではなく、先祖の誤りを訂正する存在であると論じていた⁽³³⁾。

社会科学の中で経済の占める割合がとてつもなく大きくなった現代、経済を社会、文化、公益という概念と共に考えることの必要性を示すCSRやCSVにつながる日本の経済・経営史上の先駆例を考察すればするほど、歴史上の思想や実践を確認することには現代的意義があると考えられる。

しかし、土光の生きた時代に効力を発揮した土光のリーダーシップや考え方・実践、及び土光の影響を強く受けたはずである東芝の昨今の問題を考えると、時代性や教育などの変化も柔軟に考慮した上で歴史や先駆者に学ぶ必要があることに改めて眼が開かれる。

「わたしの言ったことがそのまま流れているということ。それはおかしい。たとえば、わたしが一つの師団を指揮しているとして、東に向かって進軍して、いつまでに千葉を占領しろという命令を出したとする。そうすると、中隊も小隊も東へ東へと進軍したら、川へはまって死ぬ者がでるだろう。川があれば橋を渡らなければならないし、船をつかう必要があるかもしれない。命令を各段階で消化して、個々の条件によって臨機応変に行動しなければいけ

ない。それをいちいち、どこどこ小隊はどういうふうに行ってどうしろなどと指令官^{ママ}は言わないですよ。わたしが断片的に言ったことがそのまま流れていっても命令にはならない。ことほどさように組織活動がなっていない。そこをみんな反省しなければいけない」と土光は語っていたのであった⁽³⁴⁾。

(注)

- (1) Michael E. Porter & Mark R. Kramer による“Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, December 2006; “Creating Shared Value” *Harvard Business Review*, January-February 2011; 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年6月号ダイヤモンド社他参照。
- (2) 『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第40巻第1号(通巻316号)、2015年1月号、株式会社ダイヤモンド社、32-3, 35頁。
- (3) 土光敏夫については、『私の履歴書』日本経済新聞社、1983年;土光敏夫『日々^{ママ}に新た^{ママ}一わが人生を語る』PHP 研究所、1995; 出町譲『清貧と復興—土光敏夫 100の言葉』文藝春秋、2012; PHP 研究所編『土光敏夫 信念の言葉』2012年他の論文、書籍、及び2015年4月から7月にかけて行った土光陽一郎氏をはじめとする親族、元秘書などの関係者の方々へのインタビュー、橘学園内の「土光敏夫先生史料室」の資料を参照。後述する土光の特徴について注記がないものは、インタビュー、「土光敏夫先生史料室」資料を参照。
- (4) 土光が大原孫三郎の支援を得ていたこと、倉敷の大原家から土光の奨学金願書が見つかったことは兼田麗子『大原孫三郎～善意と戦略の経営者』中央公論新社、2012年でふれた。
- (5) 土光の現代的意義を示す事項としては、放射線の発生を伴う原子力発電ではなく、いわゆる逆のプロセスとも言える核融合でのエネルギー革命とそのための研究を鼓舞し続けたこと、農本国家、自由化の重視なども挙げることができる。
- (6) 「相互信頼が築く東芝の基礎! —土光社長と堅山東芝労連委員長の対話」『東芝ライフ』175号、1967年、10頁。
- (7) 「座談会われらの技術であすの東芝を!」『東芝ライフ』161号、1966年、10頁。
- (8) 「相互信頼が築く東芝の基礎!」10-1頁。
- (9) 「土光社長にきく—積極性と国際感覚を私は、みなさんに期待する」『東芝ライフ』158号、1965年、10頁。
- (10) 「相互信頼が築く東芝の基礎!」12頁。
- (11) 「それをやるのは、きみたちなんだよ! —社長と若手社員との座談会」『東芝ライフ』177号、1968年、5頁。
- (12) 「相互信頼が築く東芝の基礎!」7頁。
- (13) 「座談会 われらの技術であすの東芝を!」7頁; 「現場はわれわれがひきうけた! —土光社長をかこんで、意気盛んな職組長」『東芝ライフ』164号、1966年、27頁; 「みんなで手をつないで飛躍の年に! —社長と若手管理者の語る新年への期待」『東芝ライフ』169号、1967年、8-9頁。
- (14) 「土光社長にきく」8頁。
- (15) 「もてる力を十分に発揮しよう—土光社長をかこんで生産・販売第一線はかたる—」『東芝ライフ』159号、1965年、7, 10頁。
- (16) 「座談会 われらの技術であすの東芝を!」9頁。
- (17) 「相互信頼が築く東芝の基礎!」9頁。
- (18) 「もてる力を十分に発揮しよう」7頁。

- (19) 「それをやるのは、きみたちなんだよ！」 10 頁。
- (20) 「もてる力を十分に発揮しよう」 9 頁；「座談会 われらの技術であすの東芝を！」 7 頁。
- (21) 「それをやるのは、きみたちなんだよ！」 4 頁。
- (22) 「もてる力を十分に発揮しよう」 12 頁。
- (23) 同上、9 頁。
 しかし、その一方で、「うまくヒマをこしらえて、レジャーもやるんだよ。それがきみのウデなんだよ」という見解も土光は有していたことも記しておく。ちなみに土光は、「第一はと言えば、これは仕事が趣味だよ。そのほか、庭いじりなんかやってますよ・・・天気がよければ庭いじりやったり本を読んだりしてますね・・・ぼくは多読でね。本は一つの間答のつもりで読んでいます。自分の中に問題意識があるわけですよ」と語っていた（「それをやるのは、きみたちなんだよ！」 4 - 5 頁）。
- (24) 「土光社長にきく」 8 頁；「新春メッセージ-すべてにバイタリティを」『東芝ライフ』161 号、1966 年、5 頁；「座談会 われらの技術であすの東芝を！」 11 頁；「土光社長にきく」 9 頁。
- (25) 「土光社長にきく」 9 頁。
- (26) 同上、10 頁。
- (27) 「もてる力を十分に発揮しよう」 11 頁。
- (28) 「相互信頼が築く東芝の基礎！」 8 頁。
- (29) 「もてる力を十分に発揮しよう」 8 頁。
- (30) 間宏『経済大国を作り上げた思想-高度経済成長期の労働エートス』文眞堂、1996 年、180、183 - 4 頁。尚、寺西重郎は、「日本人の経済行動と経済システムの特徴は、平安末期以後の仏教の世俗内易行化という宗教変化のインパクトを反映して生み出された、世俗の営みのなかに宗教的世界観・人生観を追求するための求道主義に源流を持つ」との見解を示している（『経済行動と宗教-日本経済システムの誕生』勁草書房、2014 年、6 - 7 頁）。
- (31) トマ・ピケティ『21 世紀の資本』山形浩生・守岡桜・森本正史訳、みすず書房、2014 年、602 頁。
- (32) 『柳宗悦全集』著作編第 9 卷、筑摩書房、1980 年、55 頁。
- (33) 大原孫三郎については、『大原孫三郎傳』中央公論事業出版、1983 年；兼田麗子『福祉実践にかけた先駆者たち~留岡幸助と大原孫三郎』藤原書店、2003 年；同『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂、2009 年；同『大原孫三郎~善意と戦略の経営者』他を参照。
- (34) 「みんなで手をつないで飛躍の年に！」 9 - 10 頁。