

# 土光敏夫の実践と特徴

## — 社会文化貢献的活動に焦点を当てて

兼 田 麗 子

桜美林大学ビジネスマネジメント学群

On a Business Leader, Toshio DOKO;  
Focusing on Philanthropical Activities

KANEDA Reiko

College of Business Management, J. F. Oberlin University

### はじめに

民間からの社会改良実践が、近代化以前の日本でも実践されてきた。大阪の商人に典型的に見受けられたように、経済活動の主たる担い手が地域社会や文化に貢献してきた。この傾向は近代化以降も続いた。日本の企業家たちは、経済活動のみならず、社会文化貢献活動にも積極的に従事してきた。

例えば、国家レベルでも重要な役割を果たした渋沢栄一は、民間のボランタリズムとして位置づけることができる活動も多々行った。また、時代を少し経ると、渋沢を意識しながらも、渋沢とは国家との距離感が異なる社会文化貢献活動を行おうとした大原孫三郎が一地方の岡山・倉敷に登場した。そして、その後を継いだ一人息子の大原總一郎は、孫三郎の国家との関わり方とは明らかに異なっていた。

本稿は、渋沢栄一、大原孫三郎、大原總一郎—いずれも岡山に関連のある人物—との比較を念頭に置きながら、まずは土光敏夫の社会貢献的な実践活動とその背景にあった考え方を考察することを試みる。

「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」と現代でも顕彰する人が後を絶たない土光敏夫がリーダーシップをとった時代は、経済成長の曲がり角の頃であった。「国家危ふし」の時代でも、戦時でも、また成長の時代でもないときに土光は、福祉や民間のボランタリズムの実践を、個人レベルで、また、国家レベルで、どのように考えていたのだろうか。

本稿は、土光敏夫の経営者的側面ではなく、社会貢献的側面の実践を中心に考察しながら

ら、経済と社会文化貢献を両立しようとした日本の代表的な企業家－土光敏夫、渋沢栄一、大原孫三郎、大原總一郎－の活動の性格－時代性と国家との距離感など－の位置づけも最後に試みることを目標とする。

## 1. 土光敏夫 [1896 (明治 29) – 1988 (昭和 63)] とは<sup>(1)</sup>

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、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ィ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、経済団体連合会（経団連）の第4代会長を1974年から80年にかけて3期務めたことでも土光は知られている。経団連の第4代会長として土光は、「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、「政治オンチ」を自認しながら、政治に物申す姿勢を率先して示した。

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、土光臨調が提言し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）の会長にも土光は就任した。

このように土光の経歴を概観してみると、順風満帆のように見ることもできる。しかし実際には、何度かの受験の失敗、土光家の経済状況による学費の心配、苦学生としての生活<sup>(2)</sup>、造船疑獄事件での投獄なども土光は経験している。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. 土光の社会貢献的実践－企業経営以外の側面

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、登美が創設した女学校の橘学苑を受け継いで、女子教育にも従事した（横浜市鶴見区、現在は男女共学の

橘学苑中学校・高等学校)。また、土光が89歳の1985(昭和60)年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土光は務めた。ここでは、財界や国とのつながりが薄いと考えられる橘学苑と最期まで総裁を務めたボーイスカウトと土光について、紙幅の都合上、簡単にふれることにする。

### (1) 橘学苑

土光は、母の登美が第2次世界大戦中の1942(昭和17)年に横浜市鶴見区に創立し、心血を注いだ橘学苑の運営に終生尽力した。橘学苑の石碑にもなっている「正しき者は強くあれ」という登美の信念と教育重視の姿勢を土光は受け継いだものと思われる<sup>(3)</sup>。

「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。土光の1か月の生活費は10万円だとか、質素な生活を送っているということが知られるようになったが、実際に土光は、給与のほとんどを橘学苑に寄付し、多忙な中でも可能な限り生徒にもふれあう努力をしていたという<sup>(4)</sup>。

### (2) ボーイスカウト

「その運動を通じて青少年の優れた人格を形成し、かつ国際友愛精神の増進を図り、青少年の健全育成に寄与することを目的とする」<sup>(5)</sup> ボーイスカウトの日本連盟の第4代総裁を務めた土光は、晩年、数多くの公の職を辞し、整理する中でも、この職は最期まで務め続けた。

経団連会長時代の秘書の居林次雄氏は、無償で社会のためになる活動、ボランティア活動をしている人々を支援・激励をしたい意思を土光は強く持っていたと指摘している<sup>(6)</sup>。そのような思いを持っていたゆえ、名誉職への就任は極力固辞していた土光ではあったが、手弁当で若者の育成を目指す活動を行っているボーイスカウトの総裁への就任要請には応じた。そして、ボーイスカウトの行事には出席する姿勢を示し、多忙なスケジュールをぬって、全国を行脚したという。

## 3. 実践に背景にあった土光の考え

次に、橘学苑とボーイスカウトの支援に土光が尽力した背景にはどのような考えがあったのか、概観してみることにしよう。

### (1) 「国家危ふし」

行革、合理化の流れを「国民運動だ」と主張して率先した土光は、「昭和50年頃と思うが、文春に『日本の自殺』という共同執筆の記事が載った。日本は豊かさを謳歌しているが実は自殺の途をたどっていると・・・コピーして配ったんだが、あまり注意してもらえなかった。しかし、最近はみんなが心配しはじめた。ぼくはヨーロッパの先進国はもう

カムバックできないところまできていると思っている。日本もいまやらなければ自殺ですよ」ということを1982年に語っていた<sup>(7)</sup>。また、「たとえば教育だって、もっと合理化しなきゃならんが、国としてやるべきことがたくさんある。技術の問題にしても、国がやるべき研究はぜひやってくれということです。行革だって、いまやらなくてもいいという人もいる。景気が悪くなったらもっと緊急の問題をやれという人もいる。しかし、将来を考えればこれは必要なんだ。21世紀にかけて日本をどうするかということになったら、日本は相当変えなきゃならんでしょう」とも指摘していた土光には、明治維新後に近代国民国家の仲間入りをした日本のリーダーたちが抱いていた「国家危ふし」という思いが強く、日本という国の将来を憂いていたのであった。

## (2) 自主性、当事者意識、自彊

最近になって東芝の「チャレンジ経営」が注目を浴びたが、「チャレンジ・レスポンス」を唱道した土光は、自主性や当事者意識も重要視した。

「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<sup>(8)</sup>。また、「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ていこう。・・・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<sup>(9)</sup>。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のであった。

このような土光は、『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、重要であると繰り返し、ノートに記し、説いていた。日本の行く先を憂い、「ぼくらみたいな年寄になったら、若い人のじゃまになったらだめなんだ。・・・若い人の靴磨きぐらいすればいい」<sup>(10)</sup>という自主性・当事者意識・自彊を重視する考えでもって土光は、社会貢献的な活動にも尽力したことは確かと思われる。

## 4. 土光の特徴－国家との距離、民主度、人材観

### (1) 国家との距離

ここまで、経済とは直結しない土光の社会的活動の背景にあった土光の考え方についてみてきたが、やはり、明治期に誕生した土光には、国づくりや日本の存亡という視点が強

かったことは否めない。そのため、政府から乞われれば断ることができずに、「靴磨きをする」というような気持ちでリーダーシップを発揮した。

花村仁八郎が、臨調の会長就任を土光に要請した際、当事者意識、責任ということを重視していた土光でも当初は、「こんな年寄りをいまさら引っ張り出すなよ」と会長への就任を固辞していた。そのため花村は、「国家のために身をささげて下さい」という「殺し文句」を使った。「私も明治生まれですが、『お国のために』という科白に明治男は弱いんですよ。『それじゃ、やってみよう』と、土光さんは承知」したと花村は伝えている<sup>(11)</sup>。

まさに、名誉や金銭を度外視して、乞われればお役目を果たす、という姿勢を貫いた渋沢栄一につながるのではなかろうか。土光の蔵書の中には、『菜根譚』などの書も含まれており、赤線が多々ひかれていた。土光も、渋沢と同様、東洋思想に造詣が深かったのであった。

## (2) 民主度

### 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<sup>(12)</sup>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<sup>(13)</sup>。

「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・・・」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<sup>(14)</sup>。

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おう・・・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<sup>(15)</sup>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<sup>(16)</sup>、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、どこ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<sup>(17)</sup>。

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。「ぼくは、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、ぼくは「尊敬」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。だからぼくだって、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ない」と語っていた<sup>(18)</sup> 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<sup>(19)</sup>。

## (3) 人材観

それでは、補足として、土光はどのようなことを人材に求めているのか、東芝の社内報など<sup>(20)</sup>の言葉から概観してみることにしたい。

表 1. 土光の人材観①

①いわゆる「学卒」の社員達に対して	土光の実際の表現
積極性、当事者意識、チャレンジ、自力	「諸々参加の意識を持つこと」「自から考える」「体得的」「幸福を他に求めるな」「難問に直面せよ」「変化、国難は修練である」
広い視野、国際的感覚	「世界社会観を持つ」「国際的認識の上に立つ」「舞台は世界」「国際情勢に対座して新しい世界に臨む人材」「通信、交通の発達によつて各国との関係は深まつて来た。各国の情勢を知らないでは吾々は経済活動も出来なくなつて来た。今後もこれは更に複雑、多角化されていくであろう」

努める、備える、再出発	「自己啓発」「頭脳を大いに使ふ」「古来、天行健 君子自彊不息と言われている」「日新日々新」
独創性、自主技術	「特性を生かせ」「日本独自の信念、考えを確立する」 「日本の教育は独創性に対して不十分」
連帯、連携、協調	「一人では何も出来ない」「組織、システムとして動く」 「縦割り組織を排す」
哲学的人生観をもつ	「広く古今の良識を参考にして」「1日1日の積み上げが人生」

表 2. 土光の人材観②

②幹部などに特に求めていたこと	土光の実際の表現
覚悟、責任、見究める目	「吾々は常の備えが如何にあるか。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出来るのである」「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」

## 5. 土光と比較を試みる企業家の特徴

上述したが、土光は、渋沢栄一に似通ったと言えそうな特徴を有していた。また、コミュニティづくりや社会文化貢献でリーダーシップを発揮した大原孫三郎と土光は同じ岡山県出身であること、土光は東京工業大学に通っていた際に大原孫三郎から奨学金を得ていたことも注(2)でふれた。

そこで、経済的な側面と社会文化貢献的側面での実践を両立しようとした渋沢栄一、大原孫三郎、大原總一郎と土光敏夫を比較し、最終的には特徴を整理し、位置づけを試みる前に、それぞれの企業家について概観することにする。

**(1) 渋沢栄一 [1840 (天保 11) – 1931 (昭和 6)]**

「日本資本主義の父」、「近代化の父」と呼ばれた渋沢栄一は、江戸末期の天保期に誕生し、徳川慶喜の弟昭武に随行してのパリ世界博覧会見聞の機会を得た。そこで渋沢は、商人の地位の高さが国富につながっていること、また、役人が自国のものを売りこむことは恥ではないことを知り、日本の近代化－主として資本主義化をその中心概念とした－のために人々の意識転換を図る重要性に気づいた。何をやるにせよ論語を拠り所としていた渋沢は、経済道徳合一説、いわゆる論語と算盤を唱えて、江戸時代の官学であった朱子学に起因した賤商観を払拭し、実業界に優秀な人材を集めることを試みた。「財界の大物」とも言われた渋沢の関与した事業数は、経済界では約 500、社会公益事業では 600 と言われている。実は、渋沢が関わった事業数は、社会福祉、保健・医療、労使協調、国際親善及び世界平和促進、教育、災害救護、などの社会・公共事業の方が多いためである。

儒教的人道主義者で、国のためという意識が強かった渋沢は、土光敏夫や次にふれる大原孫三郎と同様、金銭を儲けることだけに専心した企業人ではなかった。昨今、CSR（企業の社会的責任）や CSV（社会の共有価値の創造）などがますます注目を浴びているが、渋沢は、経済活動と社会公益活動の両方に積極的に関わり、経済と倫理の調和を追及した企業家の先駆者であった。

**(2) 大原孫三郎 [1880 (明治 13) – 1943 (昭和 18)] <sup>(21)</sup>**

大原孫三郎は、岡山県倉敷の大地主の家に生まれ、父の後をついで倉敷紡績株式会社の 2 代目社長となった企業家である。孫三郎は、池田家の岡山藩の郷校、閑谷学校で学んだ後に念願かなって、早稲田大学の前身、東京専門学校に進んだ。しかし、親元を離れて自由な気分を満喫し過ぎた一方で、学校からは足が遠のき、最終的には大借金を作った挙句に倉敷へと連れ戻されてしまった。孫三郎の高利貸しからの借金の後始末に奔走していた義兄が東京で突然死亡するという事態も重なり、孫三郎は、倉敷で謹慎・反省生活を送ることになった。

このときに、孫三郎は、岡山孤児院の運営に奮闘していた石井十次と出会った。ボロボロの着物をまといながら、孤児たちを社会に有用な人物に育て上げようとしていた石井十次の活動を目の当たりにした孫三郎は、その後、倉敷紡績や倉敷絹織株式会社（後に倉敷レイヨン株式会社、株式会社クラレへと社名を変更）の社長、中国銀行の頭取などを歴任しながら、企業内福祉の充実を図るとともに、地元の倉敷を中心にして様々な社会文化貢献－病院の設立、3つの科学研究所の設立、全国的に有名な人物を招いての講演会、美術館の創設など－に尽力していった。

**(3) 大原總一郎 [1909 (明治 42) – 1968 (昭和 43)] <sup>(22)</sup>**

大原總一郎は、孫三郎の子息として岡山県倉敷市に誕生した。東京専門学校（現在の早稲田大学）中退の孫三郎とは対照的に總一郎は、岡山県立第一岡山中学校、第六高等学校

を経て、東京大学経済学部経済学科へ進んだ。大学卒業後の秋には倉敷へ戻り、倉敷絹織株式会社に備員として入社し、その後、社員に任命され、常務取締役、社長へと就任していった。さらには、倉敷紡績の社長にも就任すると共に、孫三郎と同様、その他の関連会社の経営にも広く携わった。

このような総一郎は、企業経営にとどまらず、国家、文化、教育、福祉、地域、環境など、多岐の分野でリーダーシップを戦後になって発揮し出した。関西経済同友会の代表幹事をはじめ、物価庁次長、経済団体連合会理事、国民生活向上対策審議会委員、国民生活向上対策審議会会長（後に国民生活審議会と改称）、経済審議会委員、大阪国際博覧会準備委員会テーマ委員、21世紀の日本特別委員会委員（座長）といった国レベルの活動にも多く携わった総一郎は、倉敷・岡山というコミュニティに力を注いだ孫三郎よりも渋沢や土光に近いと言えるかもしれない。企業活動以外にも、たとえば上述したような国レベルの仕事も引き受けるなど、孫三郎には見受けられなかった特徴も総一郎には見受けられた。

関西経済同友会の代表幹事を務めた総一郎は、1961年には「経営者の社会的責任と人間像」という内容の講演を随所で行った。また、1966年には国民生活審議会会長として「将来の国民生活像－20年後のビジョン」を当時の佐藤栄作首相に答申、「産業と公害」と題した論考も積極的に執筆するなど経済と社会・国民生活の相関性を重視する姿勢をいち早くとり続けた。

また、財団法人大原美術館の理事長以外にも、倉敷文化連盟顧問、日本民芸協会常務理事・会長、財団法人日本民藝館理事長、岡山県民芸協会会長、日本ユネスコ国内委員会委員、日唄協会会長、関西交響楽協会理事、NHK交響楽団顧問、日本鷹狩クラブ理事、日本放送協会経営委員といった文化・美術・音楽・国際交流の側面からも総一郎はリーダーシップを発揮した。58歳という若さで早世した総一郎は、1日24時間以上の活動をしていたという声も聞かれた。孫三郎が実践を展開した公共圏は、倉敷、岡山、大阪、宮崎といったところであったが、総一郎が働いた公共圏はそれ以上の広がり－国民国家の枠組みを超えて中国、アジア、欧米－を呈していた。

## おわりに

ここまで本稿は、土光敏夫の経営者的側面ではなく、社会貢献的側面の実践を中心に考察しながら、経済と社会文化貢献を両立しようとした土光以外の日本の代表的な企業家－、渋沢栄一、大原孫三郎、大原総一郎－についても概観してきた。

以前に「公共性を重視した日本近現代の経営者の位置づけの試み」と題して、渋沢栄一、武藤山治、大原孫三郎、大原総一郎など、公共性を重視した－ここでは社会や他者をも重視した、という意味合いで用いる－を中心にして、下記のような、日本の近現代の経営者の特徴の位置づけを試みたことがある<sup>(23)</sup>。

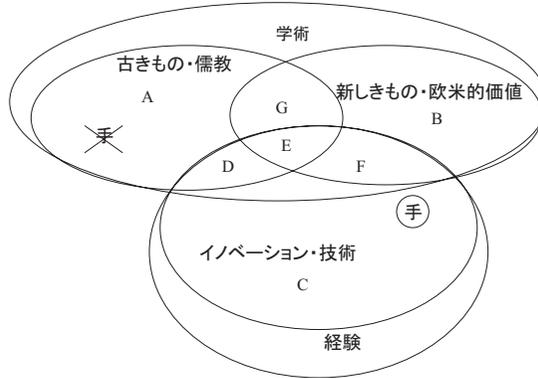


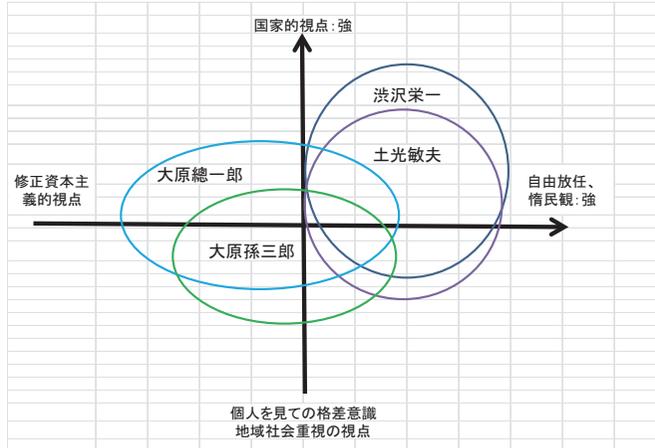
図1. 日本の近現代の経営者の特徴の類型化①

それぞれの枠組みが重なる部分の発生も必然であるとの想定で、下に示したような A から G までのグループから成る分類モデルを構想してみた。

A は、儒教などの伝統的学問の素養を持ち、それらの影響を保持しているタイプ（渋沢栄一など）、B は、欧米の学問や新しい思想にふれ、それらの影響を保持しているタイプで、経営者ではないが福澤諭吉などが該当する。C は、高レベルの学問には触れておらず、自らの経験に基づいて考え、行動するタイプ。体系的な儒教的素養や思考を持たないため、手を用いること、すなわち技術を卑しまないタイプ。同時に、独創的なイノベーションも尊重するタイプで松下幸之助が典型例と言えよう。D は、儒教などの伝統的学問の素養も多少は有しているが、自らの経験も重視し、手を用いること、すなわち技術も独創的なイノベーションにも価値を見出すタイプで、大倉喜八郎、豊田佐吉、本田宗一郎などが、E は、儒教的素養と欧米の学問の両方にふれているが、同時に自らの経験も重視し、技術も独創的なイノベーションも尊重するタイプで、大原孫三郎、總一郎父子が、F は、欧米の学問にふれているが、自らの経験も重視し、技術も独創的なイノベーションも尊重するタイプで、武藤山治が該当する。最後に G は、儒教など伝統的素養と欧米の学問の両方にふれているため、経験よりも学問の方を尊重するタイプで、技術や独創的なイノベーションへの志向は少ないタイプがあるだろうと考えた。

本稿でみてきた土光敏夫も大原孫三郎・總一郎と同様、E の領域に類型化できるものとする。しかし、活動の性格や背後にあった考え・思想は、三者に大きな共通性を見出すことができるのであろうか。

前述したように、明治生まれの土光の「お国のため」意識は、渋沢に近いものがあり、その働きや思想も、地域のために尽力した大原孫三郎というよりも、渋沢タイプに近いと言える。国家との距離、時代性を考えると、民間主導の意味合い、福祉、自由への考え方に目を向けると、なおさら土光は渋沢に近い人物と言えそうであり、次のような異なる類型化ができそうである。



注：縦軸は下方へいくほど、全体としてだけでなく個人個人を見る目、格差を注視する視点が強いことを示す。横軸は右へ行くほど情民観（セーフティネットを手厚くすると怠惰な民衆を生み出すという考え）が強いことを示す。

図2. 日本の近現代の経営者の特徴の類型化②

大原孫三郎・総一郎父子は、①経済性と公共性の両立へのチャレンジ、②民間からのリーダーシップ・「下からの公共性」の重要性認識・使命感、③地域密着・芸術文化的にも成熟したコミュニティづくり、④科学的・合理的精神・イノベーションとクリエイションの追求・尊重、⑤特定の企業・国家・民族の枠組みを超えての思考と実践、などの指標を基にすると、同一タイプにくくることができよう。極端であることを承知の上で二分化すると、渋沢・土光タイプ、大原父子タイプに分けられると考える。時代の流れにそうだけでリーダーを類型化することはできないようである。

「子孫は先祖の誤りを修正する存在」であると大原孫三郎は言っていたが、土光敏夫も「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」と警告していた<sup>(24)</sup>。

先駆者の事例をそのまま現代に適用することは不可能どころか不適切であることは多くの人が認識しているはずである。普遍的なリーダーシップ、リーダーの要素は存在しない可能性は大きいということを我々は学ぶことができる。社会的な活動の性質、影響力の強いリーダーのタイプは、時代の要請の違いによって、まったく異なってくる。社会文化貢

献に尽力した先駆者たちの信念<sup>(25)</sup>は引き継ぎながら、外形や実践のあり方は時代の要請によってアレンジしていかなくてはいけないことを我々は今一度きちんと認識しておかねばならないことがわかるのである。

## 注

- (1) 土光敏夫については、土光敏夫〔1983〕『私の履歴書』日本経済新聞社；土光敏夫〔1995〕『日々に新た－わが人生を語る』PHP 研究所；出町讓〔2012〕『清貧と復興－土光敏夫 100 の言葉』文藝春秋；PHP 研究所編〔2012〕『土光敏夫 信念の言葉』；居林次雄〔1993〕『財界総理側近録－土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』新潮社；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。
- (2) 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〔2012〕『大原孫三郎－善意と戦略の経営者』中央公論新社でふれた。
- (3) 土光と接することの多かった本田宗一郎は、「いまから三十年ちかく前、労務問題の会合で土光さんとご一緒して以来、『正しい人間は強いな』という印象をもってきたが・・・」と回顧していた（本郷孝信編〔1984〕『土光さんから学んだこと－土光敏夫における人間の研究』青葉出版、16頁）。

「正しい者は強くあれ」や「社会は豊かに、個人は質素に」という母、登美の教えから大きな感化を受けた土光は、登美について次のような言葉を残している。「世の中の誰も母の印象が一番強いが、私の場合はさらに一層強く、今でもまだ物心のつかない幼い時からの記憶が強く私の心に焼付けられていて、いつでもその数知れない多くの印象が、ありし日のように鮮やかに私の頭に再現されて来る。それ程多くの想い出を、しかも強く私に与えてくれた母は、今でも私には生きた存在である」と。また、登美が橘学園での教育に心血を注いだことについて土光は、「母は、橘学園を創立するために非常な努力と苦勞をした。そしてその経営に心魂を打ちこんだ。そして自分の生命をも犠牲にした」と記している（〔1961〕『たちばなのかおり－土光登美先生の追憶』橘学園、107-8頁）。

- (4) 経団連で副会長兼事務総長として土光をサポートした花村仁八郎の証言から、土光の多額の寄附が知られることになった。花村が、私学振興財団の理事会に出席した際に、前年度の学校に対する大口寄附者の内訳の資料に目を通していたところ、土光の名前を見出した。ちなみに、「質素な生活ぶりは、『めざしの土光さん』をもじって『うどんの花村さん』と評されること」があった花村は、経団連の金庫番、政治とカネに関連したイメージが強いが、東京帝国大学経済学部時代は、マルクス経済学者の大内兵衛ゼミに所属し、矢内原忠雄の講義に感銘を受けた人物であった（花村仁八郎〔1990〕『政財界パイプ役半世紀－経団連外史』東京新聞出版局、246、256頁）。

橘学園への土光の寄附について、秘書を務めた居林次雄氏は、次のように伝えている。「花村さんが気がつかれなかったならば、我々は知らずに終わってしまったかもしれない。土光さんの東芝会長や石川島播磨重工業の相談役というような役員報酬などから推計すると、驚いたことに、土光さんはその年収の殆どを橘学園に寄附されていることになる。土光さんが質素な生活をなさっている、というのは、単なるジェスチャーではないか、という疑いを持っている人も多かったのであるが、こんなに沢山の寄附をしてみわられたのでは、自ずから質素な生活に追い込まざるを得ない計算になる」と（『財界総理側近録－土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』51-2頁）。

また、土光の長女、礼子氏、次女の紀子氏からうかがったところによると、土光の給与は右から左へ、という感じですべてが橘学苑のために使われていたということである。土光の給与日には、土光夫人が橘学苑の先生方の給与袋に金銭を入れる作業を一生懸命行っていた光景を覚えていると話してくれた。

土光の寄附と質素な生活ぶりを裏付けるものと思われるエピソードを東芝時代の秘書、古宮敬一氏から聞いたことがある。古宮氏は、銀行預金からの10万円の引き出しを土光に依頼されたことがあったが、給与前で残高が足りず、古宮氏の預金から10万円を下ろしてきて土光に貸したことがあったということである。

さらに、前出の花村仁八郎は、第2次臨時行政調査会の会長を土光さんに引き受けてもらうための協力を中曽根康弘行政管理庁長官から要請された際に、「私も『行革という大仕事を任せられるのは、経済界広しといえども常日頃から質素な生活を貫いている土光さんしかいない』と思いましたから・・・『めがしの土光さん』が愛称になったほど質素な方でした。行革に対し国民が拍手を送ったのも土光さんだったからです。マージャンやって料理屋で酒飲んで、休日はゴルフといった人では、いくら『行革、行革』と叫んでもだれも信用しないし、国民に訴えかけるものがない。土光さんは昔から給料のほとんどをお母さんが第二次大戦中に創設した橘学苑という女子高校に寄付し続けていたようです。質素といえば、昔大手建設会社の社長が土光さんの自宅を訪ねた時のエピソードがあります。土光さんが社長をつとめていた東芝の仕事を受注したお礼に、土光さんのお宅へ伺った際、モンペ姿の婦人が庭で草むしりなんかしていたらしい。そこで、その社長が『奥さんはご在宅でしょうか』と尋ねたら、『私が土光の家内ですが』と答えたといいです。夫婦揃って、飾らない質素な暮らしだったのでしょう」と明かしている（『政財界パイプ役半世紀－経団連外史』187-8, 190頁）。

(5) 公益財団法人ボーイスカウト日本連盟のウェブページ (<http://www.scout.or.jp/>) を参照。

(6) 『財界総理側近録－土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』132頁。

ボーイスカウト日本連盟の総裁としての土光は、「折をみて是非、ボーイスカウトの全国各地の行事に出席したいと希っておられたが、休日に行事が集中しているため、これに出席すると、全国的に大会がある度に総裁として訓辞をして歩くわけで、年柄年中、休日なしという苛酷なスケジュールになってしまう。そうでなくても平日は経団連会長職が分刻みの激務であったから、秘書としては土光さんのご希望にもかかわらず、全国から寄せられる総裁への出席要請を、全国大会とか、特別のものに絞って、その他は固辞せざるを得ないと判断をした。それでも、熱海での大会とか、岐阜での幹部の全国大会には自ら出席なさった」「全国行脚を続けた」と居林氏は伝えている（同上、134頁）。

(7) 次の引用箇所も含めて「トップインタビュー 土光敏夫－『世直し』に取り組む臺執念」『WILL』中央公論社、1982年6月号、70-1頁を参照。

(8) 「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、9頁；「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、7頁。

(9) 「相互信頼が築く東芝の基礎！」『東芝ライフ』175号、1967年、7頁。

(10) 「トップインタビュー 土光敏夫－『世直し』に取り組む臺執念」71頁。

(11) 『政財界パイプ役半世紀－経団連外史』188頁。

(12) 「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、4頁。

(13) 「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－」12頁。

(14) 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・・・ほくは多読でね。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）。

- (15) 「土光社長にきくー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、8頁；「新春メッセージー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 われらの技術である東芝を！」11頁；「土光社長にきく」9頁。
- (16) 「土光社長にきく」9頁。
- (17) 同上、10頁。
- (18) 「もてる力を十分に発揮しよう」11頁。
- (19) 土光さんは民主的であったため、合理的な説得をされるとそこで折れてしまうことがあったという。そのため、土光さんが説得されそうな気配が感じられた場面には、秘書の居林氏たちがかならず同席するようになったという話を聞いた。実際、居林氏は、行革推進と科学万博の開催の狭間に立たされた土光氏が、科学万博を延期できなかつたときのことを次のように伝えている。「延期イコール断念と同じことになる、と皆さんから説得され、ご自身でバリまで赴いて万国博旗を受領された今、国際的信義にも反するなど説得されて、とうとう折れて、予定通りの開催に合意なさってしまわれた。・・・土光さんの民主的な一面が、信念を通せない皮肉な結果になった訳である」と。「土光さんは既に述べた如く、意外に民主的で、人の意見を十分に採り入れる性格」だったというのであった（『財界総理側近録ー土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』67頁）。
- (20) 表内の土光の文言は、本稿の注で取り上げた『東芝ライフ』を参照。
- (21) 大原孫三郎について示した事柄、言葉（孫三郎自身のものも含む）は、特に注記のない限り、次の文献を参照したことをあらかじめ断っておく。大原孫三郎傳刊行会編〔1983〕『大原孫三郎傳』中央公論事業出版；〔1995〕『敬堂大原孫三郎伝草案』；岡山県倉敷にある大原家所蔵のインタビュー録；犬飼亀三郎〔1973〕『大原孫三郎父子と原澄治』倉敷新聞社；〔1981〕『大原總一郎随想全集』全4巻、福武書店；兼田麗子〔2003〕『福祉実践にかけた先駆者たちー留岡幸助と大原孫三郎』藤原書店；兼田麗子〔2009〕『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂；兼田麗子『大原孫三郎ー善意と戦略の経営者』。
- (22) 大原總一郎について示した事柄、言葉（總一郎自身のものも含む）は、特に注記のない限り、次の文献を参照したことをあらかじめ断っておく。『大原總一郎随想全集』全4巻；〔1980〕『大原總一郎年譜』〈資料編〉、株式会社クラレ；兼田麗子〔2012〕『戦後復興と大原總一郎ー国産合成繊維ビニロンにかけて』成文堂。
- (23) 兼田麗子「公共性を重視した日本近現代の経営者の位置づけの試み」（於：社会政策学会第120回春季全国大会、2010年6月19-20日、早稲田大学）。
- (24) 「みんなで手をつないで飛躍の年に！ー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、9-10頁。
- (25) 絶対正解的なリーダーシップのスタイルは存在しないと考えるが、本稿で取りあげた土光や渋沢などの特徴の多くは、より良い変化を起こすために他者に奉仕することを重視する、倫理型リーダーシップ理論、中でもサーバント・リーダーシップに該当するのではないかと考えている。

## 主たる参考文献

- 土光敏夫〔1983〕『私の履歴書』日本経済新聞社  
 土光敏夫〔1995〕『日々に新たーわが人生を語る』PHP研究所

- 出町譲〔2012〕『清貧と復興－土光敏夫100の言葉』文藝春秋
- PHP 研究所編〔2012〕『土光敏夫 信念の言葉』
- 居林次雄〔1993〕『財界総理側近録－土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』新潮社
- 本郷孝信編〔1984〕『土光さんから学んだこと－土光敏夫における人間の研究』青葉出版
- 〔1961〕『たちばなのかおり－土光登美先生の追憶』橘学苑
- 花村仁八郎〔1990〕『政財界パイプ役半世紀－経団連外史』東京新聞出版局
- 「トップインタビュー 土光敏夫－『世直し』に取り組む臺執念」『WILL』中央公論社、1982年6月号
- 『東芝ライフ』158, 159, 161, 169, 175, 177号、196～168号
- エドガー・H・シャイン, ピーター・A・シャイン, 野津智子訳〔2020〕『謙虚なリーダーシップ－1人のリーダーに依存しない組織をつくる』英治出版
- 大原孫三郎傳刊行会編〔1983〕『大原孫三郎傳』中央公論事業出版
- 犬飼亀三郎〔1973〕『大原孫三郎父子と原澄治』倉敷新聞社
- 〔1981〕『大原總一郎随想全集』全4巻、福武書店
- 〔1980〕『大原總一郎年譜』〈資料編〉、株式会社クラレ
- 兼田麗子〔2003〕『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
- 兼田麗子〔2009〕『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂
- 兼田麗子〔2012〕『大原孫三郎－善意と戦略の経営者』中央公論新社。
- 兼田麗子〔2012〕『戦後復興と大原總一郎－国産合成繊維ビニロンにかけて』成文堂