

修士論文

土光敏夫のリーダーシップの考察  
～改革断行における牽引カ～

高知工科大学  
起業マネジメントコース  
1215110 山下 清貴

# 目次

目次	2
はじめに	4
第1章 土光敏夫という人物	6
1.1. 土光にまつわる先行研究レビュー	6
1.2. 土光にまつわるあだ名	7
第2章 土光敏夫の企業家活動	9
2.1. 土光敏夫の年譜	9
2.2. 出自 出生から石川島入社まで	10
2.3. 石川島造船所入社～石川島播磨重工業（IHI）時代	11
2.4. 東京芝浦電気時代	14
2.5. 経済団体連合会時代	17
2.6. 第2次臨時行政調査会時代	19
2.7. 土光と橘学苑	22
第3章 土光のリーダーシップの特性	29
3.1. 労組と向き合い、現場と対話	29
3.2. 社内報の活用	32
3.3. メディアで発信	34
3.3.1. 行革推進のために広告塔に	34
3.3.2. 「メザシの土光さん」	37
3.3.3. 自らの発信力を駆使	41

第4章	土光とはどんなリーダーだったか.....	44
4.1.	土光の哲学.....	44
4.2.	土光のリーダーシップを解析.....	46
<b>おわりに</b>	.....	<b>49</b>
<b>脚注</b>	.....	<b>51</b>
<b>参考文献</b>	.....	<b>53</b>

はじめに

## はじめに

本論の課題は、昭和を代表する財界人土光敏夫の企業家活動を歴史的に跡づけ、そのリーダーシップの源泉を探ることである。土光は、困難な経営状況にあった大企業を相次いで立て直したその経営手腕だけでなく、戦後最大の改革と言われた行財政改革の推進力となったことでも知られている。また、その清貧な人柄で多くの国民にも親しまれた。

私が土光に関心を持つようになったのは、約10年前に仕事で元内閣総理大臣の中曽根康弘氏を特集するテレビ番組をディレクターとして制作した時である。中曽根政権が進めた政策の中で最も大きなものの一つが行政改革である。この行政改革は、“戦後政治の総決算”とも位置付けられ、国鉄を始めとする三公社の民営化をはじめ肥大化した行政システムをスリムにして無駄を省こうというのが狙いであった。当然、政財官の各界のみならず広く国民の中にも既得権益を失うものも多く、この改革は「総論賛成各論反対」と言われるような大きな反対の声があがる中で断行された。その昭和の一大改革において中心的役割を果たしたのが政治家や官僚ではなく一民間人であったことに、私は驚きを覚えるとともに興味を持つようになった。

そうした中、2017年に発行された経済誌<sup>1</sup>で「読者が評価する経営者ランキング」という記事があり、土光が松下幸之助、本田宗一郎、スティーブジョブズに次いで4位にランキングされていた。この結果に私は衝撃を受けた。土光は、上位3人のように私たちの暮らしになじみのある商品を発明したわけでもなければ、会社を興して成功したわけでもない、いわゆるサラリーマン社長である。その土光が、抜群の知名度やカリスマ性を誇る3人に続く評価をこの現代においても受けているのは何故なのか、さらに大きな関心を持つようになった次第である。

ところで、最近の新聞やテレビでは、日産や神戸製鋼、そして東芝といった名門とされる大企業の信用を失墜させるような事案が相次いで報じられ、不祥事を防ぐことが出来なかった経営者や財界人の質が問われている。また、いつの時代でも組織に変革をもたらすのは困難なことであり、ましてや長い歴史や慣行によって定着した制度や体制であればなおさらである。特に失われた20年と呼ばれるバブル崩壊以降の日本社会において、硬直化した組織・企業が環境の変化に柔軟に対応できず機能不全に陥ったケースは枚挙にいとまがない。そうした中で、大企業の経営再建に成功し戦後最大の改革の立役者となった土光

## はじめに

敏夫に私たちは学ぶべきことがあるのではないかと、というのが研究課題を設定した理由である。

ここで土光の略歴に触れておくと、土光は終戦間もない1950（昭和25）年に石川島重工の社長に就任し、徹底した合理化を進めて大きく経営が傾いていた同社を再建した。そして、当時としては戦後最大規模の企業合併を成功させ、新たに誕生した石川島播磨重工業（IHI）を世界一の造船会社に育て上げた。また、1965年には東京芝浦電気（現在の東芝）の社長に請われて就任、ここでも名門企業の経営を立て直した。さらに1974年には第4代経済団体連合会の会長の座に就き、オイルショックで日本経済が混乱する中、財界トップとして時の政府と渡り合った。そして1981年、84歳で第2次臨時行政調査会会長を引き受け、行政改革の旗振り役として晩年まで活躍した。加えて、その業績のみならず、質素な暮らしぶりや清貧な人柄について語られるのが土光の特徴である。自宅で夕食をとる場面がテレビ番組で紹介されたことから「メザシの土光さん」として親しまれ、国民の多くが抱いていた財界や大企業トップの暮らしぶりのイメージとは大きく異なっていたことでも多くの人の記憶に残っている。さらに周囲が持つ土光像は、“メザシ”のみならず実に多彩であり、それを象徴するように土光にはその時々で数多くのあだ名がつけられている。これも現代の企業経営者や政治家といったリーダー層には見られない現象であった。

本論では、企業者史の視点で土光のリーダーシップ、中でも周囲への振る舞いや働き掛けに着目したい。リーダーシップを発揮し組織の目的・目標を達成するために、リーダーは、まず何よりも自らのビジョンを打ち立て、それを組織のメンバー（フォロワー）に浸透させていかなければならないからである。フォロワーに対してどのような手段で、またどのようなメッセージを発していたのか。またその範囲も社内の身近な集団から会社組織全体、さらには広く社会全体にまで及んだ点について考察し、その影響力を発揮するにあたっての土光敏夫の発信力の特性について解明していきたい。

以下では、まず企業家土光の概略に触れた後、その企業家活動について活躍した時代ごとに振り返っていく。その上で、土光のリーダーシップの特徴的な点を分析していき、最後に彼がどのようなリーダーであったのか検証する。

## 第1章 土光敏夫という人物

### 1.1. 土光にまつわる先行研究レビュー

土光に関する代表的な著作物としては、元朝日新聞記者・志村嘉一郎による『土光敏夫 21世紀への遺産』(1988)や経団連会長時代の秘書・居林次雄の『財界総理側近録』(1993)、そして土光自身の発言や執筆した文章をまとめた『経営の行動指針』(1970)が挙げられる。これらは、土光と時代を共にしたジャーナリストや側近たちが、土光の功績や人柄を記録し後世に残そうと、日々の行動や発言の真意を記録するために書かれたものである。

一方で、企業家研究としての先行研究としては、辻井清吾が「経営者の経営理念における仏教倫理の意義」(2010)の中で、土光の特性として質素な暮らしぶりと一般社員に対しても対等であろうとした振る舞いを挙げ、その根底に仏教思想の影響があったと指摘している。また兼田麗子は、「土光敏夫と現代一人材観、経営観を中心として」(2015)の中で、企業の社会的責任を念頭に土光のベースにあった人材観や経営観に焦点を当てている。その上で、土光の目指した合理化や行革、さらに財政再建は今日においても大きな課題であり、土光の思想や主張、そしてリーダーシップと実践を知ることには現代的な意義があると主張している。ただ、このような先行研究があるものの、土光そのものを研究対象とした論文の数は必ずしも多くはないのが現状である。

しかし、こうした中、2017年に経営学の大家による土光についての著作が相次いで発表された。まず、橘川武郎『土光敏夫 ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者』である。橘川は、土光が相次いで大企業の経営再建を果たした手腕の鍵が「日本的経営」と深く関わっていると主張、特に「協調的な労使関係を基盤」とした点を重視している。この時代は、日本型経営と経済成長がともに作用し合いお互いを進化させた時代であったと論じている。また、土光を創業者でなく、1950年代までに主流を占めるようになった経営者企業の専門経営者として位置づけているのも特徴であり、「企業は従業員のもの」という考え方が通底していたと捉えている。さらに、土光が技術力、そしてその開発を重視した点にも注目し、現代の日本経済の再生には、投資抑制メカニズムから脱却して長期的な展望を持つ日本型経営の再構築こそが必要と主張している。

また、同年秋には伊丹敬之による著作が発表された。土光は石川島、東芝、第2臨調のトップに立ったが、そのいずれもが難しい状況に置かれた組織であり、いずれのケースも

## 第1章 土光敏夫という人物

土光は請われる、もしくは白羽の矢が立つ形で社長や会長に就任している。その間隔はいずれも15年おきで、しかもその規模は次第に大きくなっている。その様を伊丹は本の題名である『難題が飛び込む男』に託している。伊丹は、現代の日本の経営に問われているのは「再建と再構築の哲学とリーダーシップ」であるとし、土光が「現場の達人」であり直接話法の経営を得意とした点に注目している。また、「凜とした背中」を見せることが出来るリーダーで、ぶれないため権力でなく権威を発生させた土光は組織の緩みを正す適任者であったと論じている。

### 1.2. 土光にまつわるあだ名

土光のあだ名と言えば「メザシの土光さん」が広く一般に知られているが、実は土光は周囲から大変多くのあだ名を付けられた経営者でもある。主なものをつけられた年代順に挙げてみたい。

「人間タービン」 東京石川島造船所（現在のIHI）に入社後、タービン設計の部署に。開発だけでなく営業ぶりも含めたその猛烈な仕事ぶりからこう呼ばれるようになった。

「悪僧、タービン野郎」 1946（昭和21）年に石川島の子会社・石川島芝浦タービンの社長に就任。戦後の混乱期の中、土光は金策のため銀行や官庁を駆け回った。時には長時間の折衝に備えて弁当を持参するなど、あまりの粘り腰に対する職員の陰口。

「山手線」 親会社の石川島重工社長に就任後は、労働争議が頻発するなど先鋭化していた労働組合と自ら徹底的に談判。土光が一步も引かないため時には徹夜することも。話が堂々巡りする様を労組幹部はこう呼んだ。

「ダボハゼ経営者、辻斬り強盗」 石川島時代、激しい営業攻勢で他社を出し抜く受注を繰り返し、同業者から陰口をたたかれた。中でも、播磨造船との合併劇では、不意を突かれたライバル社を「煮え湯を飲まされた」と悔しがらせた。

「ミスターダンピング」 IHIでは、船型の改良・低価格化に成功。海外を中心とした大量の船舶受注に対して、同業者からはやっかみをこめてこう呼ばれた。

「モーレツ経営者」 経営再建を託された東芝で、社長就任直後に「一般社員は3倍頭を使え、役員は10倍働け、俺はその倍働く」とハッパをかけた。モーレツは、石川島時代も含め一時土光の代名詞でもあった。

「日本一の工場長」 現場人間土光を象徴する言葉。IHI、東芝時代も作業服を着て全国

## 第1章 土光敏夫という人物

の工場を視察、対話を重ねた。当時、それまでの社長が一度も訪問したことがないところがほとんどで、現場の工員からも慕われていた。

「ミスター合理化」 IHI、東芝を通じて、土光は徹底的な経営の合理化、さらには経費等の無駄の排除に取り組んだ。

「政治オンチ、書生っぽ」 経団連会長就任後に、自民党への政治献金の廃止に言及。政界はもちろん、財界からも批判の声が上がった。

「怒号さん」 オイルショックからの脱却のため、政権幹部に対しても遠慮なく経済政策を要望・直言を繰り返した。その様子を時の副総理であった福田赳夫が「土光さんでなく怒号さん」と名付けた。

「荒法師」 経団連会長時代、その風貌と手腕、また政治権力との向き合い方も含めてメディアが土光に冠することが多かったニックネーム。

「財界名医」 土光の経営手腕を評して、後にこう呼ばれるようになった。

「ミスター行革、行革の鬼」 第2臨調会長時代、行政改革に取り組む土光に付けられたあだ名。

「無私の人、清貧の人」 質素な暮らしぶり、高齢にも関わらず後世のために行革にまい進する土光に対してのあだ名。土光の評伝のタイトルにもなっている。

主なものだけでもこれだけあり、経営スタイルを捉えたものから土光のキャラクターを表したもので実に多種多様である。呼ばれた年代順に並べているが、その変遷を見ると、時を経るにつれて次第に敬意が込められるようになっていっているのが見て取れる。土光の周囲への立ち居振る舞いや影響力の変遷をも象徴していると言えるのではないかと思われる。また、現代においてこれだけのニックネームを持つ政治家や経済人は見当たらず、当時の土光のプレゼンスの大きさを示していると言えるのではないか。

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

この章では、まず土光の略歴を年譜で示すとともに、その全体像と企業家活動を時代ごとに振り返ってみたい。

### 2.1. 土光敏夫の年譜

- 1896 (明治29) 岡山県御津郡大野村 (現岡山市北区) に生まれる
- 1917 (大正6) 東京高等工業学校 (現東京工業大学) に入学
- 1920 東京石川島造船所に入社。タービン設計を担当
- 1922 スイスへタービン研究のため留学
- 1924 留学から帰国後、直子と結婚
- 1936 (昭和11) 子会社・石川島芝浦タービン設立。技術部長として移籍
- 1942 母・登美が橘女学校 (現橘学苑中学・高校) を創立
- 1945 橘女学校の理事長に就任
- 1946 石川島芝浦タービン社長に就任
- 1950 親会社・石川島重工の社長に就任
- 1954 造船疑獄で逮捕される
- 1960 播磨造船所と合併。石川島播磨重工業 (IHI) 発足、社長に就任
- 1963 IHIが造船量世界一になる
- 1964 IHI社長を退任。会長に就任
- 1965 東京芝浦電気 (現東芝) 社長に就任
- 1972 東芝社長を退任。会長に就任
- 1974 第4代経済団体連合会 (経団連) 会長に就任
- 1980 経団連会長を退任。名誉会長に就任
- 1981 第2次臨時行政調査会 (第2臨調) 会長に就任
- 1982 NHK特集「85歳の執念 行革の顔 土光敏夫」放送
- 1983 第2臨調、最終答申を発表・解散。  
臨時行政改革推進審議会 (行革審) 会長に就任
- 1988 死去

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

### 2.2. 出自 出生から石川島入社まで

土光は、1896（明治29）年に岡山県御津郡大野村（現在の岡山市北区）で父・菊次郎と母・登美の次男として生まれた。兄弟は三男三女の6人。ただ、長男は一歳で病死したため、次男の土光が事実上の長男として育てられた。土光家は分家の農家で、暮らしぶりは当時としては「中の下くらい」<sup>2</sup>だったという。

菊次郎は穏やかな性格で、かつ病弱、身体は決して強くはなかった。そのため、土光は家業を積極的に手伝った。菊次郎は、田畑の傍ら米穀や肥料・イ草の小売卸を営んでいたが、土光は家の前を流れる小さな川に舟を浮かべて荷物を載せて岡山市中まで往復2時間引き歩いた。そのおかげで、小学校を卒業するころには60キロの米俵を軽々と担ぎ上げられるほどに足腰が鍛えられていた。

一方、登美は、勝ち気な性格で探求心にあふれる女性であった。当時の農家の主婦としては珍しく、子育ての傍ら哲学者・三宅雪嶺を読みふけったり、政治演説を聞きに行ったり、時には河上肇のマルクス主義の講演を聞くために京都帝大（現在の京都大学）まで出かけるような人物であった。また、熱心な法華経の信者であり信徒としての活動も活発に行っていた。「世のため、人のため」という生き方を追求するにはどうすればよいかを真剣に考える女性であり、その宗教的な思いは晩年に女学校を設立するほどであった。この母親から土光は「個人は質素に、社会は豊かに」<sup>3</sup>と学んだと後に述懐しているが、登美が土光の人格形成期に多大なる影響を与えたことは間違いない。

腕白でガキ大将的存在だった土光ではあるが勉学はトップクラスとはいかず、名門岡山中学（現在の岡山朝日高校）の受験に3年連続で失敗している。結局、私立関西中学を経て1917（大正6）年に東京高等工業学校（現在の東京工業大学）に進学するのであるが、高等学校受験時にも一度失敗し、一年間小学校の代用教員を務めながらの浪人生活を強いられている。土光の出自・経歴において、この計4回の受験の失敗は注目される。後に土光は、「サラブレッドより野ネズミの方が強い」<sup>4</sup>との言葉を残しているが、度重なる受験の失敗が土光の人材観や自身の負けん気に大きな影響を与えたものと考えられる。

東京高等工業では、親分肌の土光は級長を務めていた。そのため、いざ卒業する段になると、人気のある就職口は級友に譲った。当時は、三井、三菱、満鉄がベスト3で、特に満鉄は月給が高く200円。そんな中、土光が選んだのは、残り物で当時「町工場に毛が生えた程度」<sup>5</sup>と自身が振り返る東京石川島造船所（現在のIHI）で、給料も手当てを入れて70円程度であった。なぜそのような会社を土光は選んだのか。まず、入社にあたって3

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

年以内に海外に留学させることを条件としていたこと、そして何より当時の石川島はタービン技術の開発に力を入れ始めていたところであり、タービン研究を志していた土光の希望と合致していたからであった。土光は技術者として世に出たのである。

### 2.3. 石川島造船所入社～石川島播磨重工業（IHI）時代

石川島に入社すると、土光は設計技師として開発部に配属され、タービン設計に取り組んだ。当時のタービン技術は海外製が圧倒的に優れていたが、土光はタービンの国産化に貢献したいと辞書を片手に日々研究に没頭した。その当時を土光は「石川島は元々技術に熱心な雰囲気があり、『月給をもらうためにだけなら来るな、仕事を趣味とする奴だけ来い』という所である。議論が盛んで、退社後にも力学二十題などと宿題を出す先輩がうようよいた」<sup>6</sup>と後に振り返っている。

その傍らで、土光は、工場の少年工員向けに夜間塾のようなものを開いている。初歩的な機械・電気工学を教えるためである。時にポケットマネーでうどんを奢りながらの「土光塾」は、土光の人材育成の原点と言える。そして1922年には、入社時の約束通りスイスの機械メーカー、エッシャー・ウイス社に留学させてもらう。2年間最新のタービン技術を学び、技術者として社内でも頭角を現していった。さらに、時には自らが手掛けた製品の営業にも奔走し、その働きぶりから「人間タービン」と呼ばれるようになった。また、スイスからの帰国直後には、東京石川島造船所取締役であった栗田金太郎の長女・直子と結婚している。さらにその翌年には、岡山から母・登美が娘たちを連れて上京、土光の新居で同居することになる。新婚の土光家は、早々に大家族となってしまった。

1936（昭和11）年、東京石川島造船所は、芝浦製作所と共同出資で、子会社・石川島芝浦タービンを設立する。両社のタービン部門を分離独立させたものである。石川島のタービン開発のエースだった土光は、技術部長として身を転じることになった。このことについて土光は「技術部長になってもやることに変わりはない。少しでも優秀なタービンを作るためにみんな議論しあい、現場で一緒になって働いた。組み立てや修理のために日本全国各地も回った。席の温まる暇はない、まるで食前食後にタービンというほど技術屋として超多忙の時であった」<sup>7</sup>と振り返っている。

そして1945年に終戦を迎える。この頃、連合軍総司令部による公職追放によって多くの政財界人が職を解かれているが、石川島芝浦タービンも例外でなく幹部が相次いでその

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

職から追放となった。そのあおりで1946年に土光が社長に就任、従業員2千人を抱える経営者として戦後をスタートすることになったのである。この頃の工場では、社員に仕事を与えるために、鍋・釜、そしてドブロクの醸造機など作れるものは何でも作るような状況であった。そしてインフレが進む状況においての新社長の仕事は、まずは何より金策である。土光は、融資を受けるために銀行へ、また補助金を引き出すために商工省へと駆け回った。資金協力の言質を得るまで居座り談判を続ける。時には駄弁を買い込んで持参し「飯を食いながら話しましょう。夜が明けるまででも構わない」と坊主頭を押し付けるように迫る粘り腰であった。役人からは「またあの悪僧（タービン野郎）が来た」と煙たがられながらも、会社を存続させ厳しい時代の乗り切りに手腕を発揮した。<sup>8</sup>

その手腕に目を付けたのが経営危機に陥っていた親会社の石川島重工（1945年に改名）であった。土光は1950年に突然呼び戻され、社長に就任する。その時のことを「しょっぴかれるように・・・据えられた」<sup>9</sup>と、従業員5千人のトップに立つことになった経緯があまりにも突然であったと振り返っている。この時、土光は、低迷する石川島重工の株を石川島芝浦タービンの退職金全額をはたいて買っている。古巣を立て直すために自分を奮い立たせるのが目的だったと推察される。そして、社長に就任してからは、早速、徹底した経費削減や組合対策といった同社の課題に切り込んでいった。中でも、就任直後には管理職の交際費の領収書を全て社長室に持ってこさせ、積みあがった伝票を前に部下を叱りつけるというパフォーマンスを演じ強面ぶりを発揮した。「飲まして食わして」で仕事を取るといった社内の空気の緩みを一新しようとしたのである。

「経営者はラッキーでなければいけない」、第2代経団連会長・石坂泰三の口癖であるが、この時点の土光には運があった。土光が石川島の社長に就任した翌日に朝鮮戦争が始まったのである。世にいう朝鮮特需に国内は沸いた。造船需要も拡大し、朝鮮戦争の間、石川島は1万トン級の船舶を6隻、8千トン級を2隻も受注し、経営は一気に改善に向かった。そして土光はその幸運だけに甘んずることなく事業を拡大していった。土光の経営の特徴の一つに技術開発の重視が挙げられるが、1957年に石川島重工は、東京郊外の田無市（現西東京市）に1万坪以上もの工場用地を買収している。国産のジェットエンジン生産を目指すためであった。当時の日本は、サンフランシスコ講和条約に調印して主権を回復してから5年ほどしかたっておらず、航空機開発が解禁されたばかりで海外との技術力の差は到底埋められるものではないと考えられていた。そうした中での先行投資をメディアは「土光の愚行」と批判したが、土光の胸の内には日本の技術力回復への強い願いがあったと考

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

えられる。また、1958年には社内の反対を押し切ってブラジルに進出した。主力銀行である第一銀行も政情を不安視し「狂気の沙汰」とまで表現し懸念を示したが<sup>10</sup>、結果、石川島の東京工場の2倍の面積を持つ造船所をリオの港に築いた。当時のブラジルへは各国の大企業の進出が相次いでいたが、造船会社では石川島が世界各社に先んじての進出でもあり業界内を大いに驚かせた。この当時の土光による押しの強い経営や粘り強い売り込みは、時に業界のしきたりを無視するようにも見え「辻斬り強盗」「ダボハゼ経営者」と揶揄されもした。

そんな土光の石川島時代最大の功績は、1960年に播磨造船所との合併を実現させたことである。当時の石川島は産業用の機械やボイラー、タービンなど「陸」部門が売り上げの4分の3を占めていた。「海」部門の造船では大規模工場を持っていないため、三菱や日立に大きく水をあけられていた。一方の播磨造船は、売り上げの9割以上を造船に頼っていたが、海運不況の波をかぶり業績が落ち込んでいた。そんな両社がお互いの弱点を補完する形の合併で、土光はその効果を「 $1+1=2\alpha$ 」<sup>11</sup>と評した。従業員1万5千人の巨大企業・石川播磨重工業（IHI）が誕生、当時としては史上最大規模の合併劇であり、その後国内の各業界で相次ぐ企業の大規模合併の先駆けとなった。

この時の土光の人材登用においても特筆すべき点がある。まず、土光は、会社全体を5つの事業部制とするとともに、すべての社員をいったん本社に移してから、石川島・播磨の出身母体に関係なくそれぞれの事業部に再配置した。これは「ミキサ―人事」と呼ばれ、全社員を混ぜ合わせることで合併に伴う派閥抗争やあつれきが生じるのを防ぐねらいがあった。また、播磨造船から外部の会社に出向していた真藤恒（後のIHI社長、電電公社総裁、初代NTT社長）を自らスカウトし、常務取締役造船部長として迎え入れた。真藤は、当時「ドクター合理化」とも呼ばれたエンジニアで、IHIに移籍後は、船体を球状にすることで使用する鋼材の量を削減する“経済船型”と呼ばれる低コストでの船舶建造を実現した。これにより土光は、当時としては破格の値段を武器に受注競争に乗り出しトップセールスを展開、その結果、業界内では「ミスター・ダンピング」と陰口をたたかれるようになる。しかし、新生IHIは、合理化の効果も相まって、売り上げ・利益ともに大幅に伸ばすことに成功した。特に造船部門では、イギリスの専門誌「グラスゴー・ヘラルド」が、1962年に相生工場を進水量世界一に、また1963年には会社別で世界一と発表するなど大きな成果を上げた。

石川島の子会社の社長になって以来15年あまり、順風満帆に見える経営者土光だが、こ

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

の間に大きな挫折も経験している。1954年の造船疑獄に巻き込まれての逮捕である。この贈収賄事件は、政官財の71人もが逮捕される大疑獄事件であった。中でも時の政権与党自由党の佐藤栄作幹事長が法務大臣の指揮権発動により逮捕されなかったことは、司法の独立を揺るがしかねない事案として世間を騒然とさせた事件として記録されている。土光も造船会社の社長として逮捕されたが、後に不起訴となっている。

その際、小菅拘置所で21日間にわたって土光の取り調べに当たったのは、伊藤栄樹検事であった。伊藤は、後に事務次官や検事総長を務め「ミスター検察」とも呼ばれるようになるが、当時はまだ29歳の若手検事だった。伊藤は、退官後に出した回想録の冒頭部分で土光のことに触れている。その中では、土光の自宅を捜索した特捜Gメンが帰庁するなり「いやあ、今日という日はまいった。実に立派な人だ。生活はまことに質素。大会社の社長なのに、朝早く、国電のつり革にぶら下がって通勤している」と面食らって戻って来た様子が綴られている。 <sup>12</sup>

また、寒い時期であったため、土光は取調室までは襟巻をしてやってくるが、いくら伊藤が「そのままでいいですから」とすすめても、「お調べですから」と入り口で襟巻を外し、机の前に姿勢を正して質問を待つ。さらに、質問に対しても毅然として迎合することなく必要なことは的確に述べる。東京地検特捜部の検事を7年も務めた伊藤は、相当数の政治家や役人、会社経営者と“検事と被疑者”としての立場で相対している。検事による取り調べは、立ち合いの事務官以外は一对一で被疑者と向き合い、罪の清算を説得するものである。伊藤によると「その間に、被疑者の全人格はもちろん、検事のそれも、互いに赤裸々にさらけ出される」という。そして、「私も、いろいろな“ほんとうの姿”を見ることが出来たが、『これはまいった。実に立派な人だ』と感心させられた人が数人いる。それらの人と会うことが出来たのは、検事冥利につきると思っている。その筆頭が土光さん」と振り返っている。 <sup>13</sup>

土光自身は、この経験から「公私を峻別して、つねに身ぎれいにし、しっかりした生き方」 <sup>14</sup>をすること誓っている。

### 2.4. 東京芝浦電気時代

1964年、土光はIHIの社長を退き会長となる。すでに68歳。その土光に今度は社員6万4千人の名門企業の再建が託されることとなった。土光は1965年に東京芝浦電気（現在の東

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

芝)の社長に就任する。まずは、その経緯に触れておきたい。

この年の日本経済は、「昭和40年不況」と呼ばれる戦後最大の不況に遭遇していた。東芝の経営もこの不況の影響を受けていたわけだが、実はそれ以前から下降線をたどっていた。東芝の社史『東芝百年史』の中でも「昭和36年までの発展の一途をたどった当社は、37年以降、民間設備投資の沈滞による重電部門の受注減に加え、38年からは家電部門も需要一巡により売り上げが伸び悩み、各般にわたる改善施策にも関わらず業績の低迷を続けた。39年下期に至る3年間、売上高は每期1100億円前後にとどまり、この間の売上高利益率ならびに純利益は急速に下降、利益配当も漸次減配してついに年八分のやむなきに至った」<sup>15</sup>と業績の悪化を認めている。

また、土光と東芝の関係であるが、土光が終戦直後に社長を務めた石川島芝浦タービンは、土光が入社した東京石川島造船と、東芝の前身企業の一つ芝浦製作所の共同出資によるものである。つまり東芝と石川島は以前から協力関係にあり、土光自身も長く東芝の非常勤の役員に就いていた。さらに、当時の東芝会長で経団連会長でもあった石坂泰三が土光を高く評価しており、出身企業の立て直し役として白羽の矢を立てたわけである。

東芝に単身で乗り込んだ土光が最初に取り組んだのは、名門企業の意識改革であった。そのために土光は次々と分かりやすい行動に出る。まずは出勤時刻。土光は、初出勤の日から毎朝7時半には社長室に入った。当時、一般社員の出社が8時半で、前任の社長は10時頃に顔を出していたので、周囲が驚いたのは想像に難くない。実際初出勤の日も、早朝にやってきた老人を訝しんで声をかけた守衛に対して「今度、御社の社長に就きました土光というものです」と挨拶し、守衛が慌てて最敬礼したという逸話も残っている。土光は他の役員に早朝出勤を求めたりはしなかったが、当然ながら他の役員たちも“重役出勤”などできなくなった。さらに、前任者が社長室に作らせた専用の豪華な風呂やトイレ、調理施設等を全て壊して改装させるなど、土光の登場は東芝の社員を驚かせることばかりであった。その上で「一般社員はこれまでの3倍頭を使え、重役は10倍働く、私はそれ以上に働く」と訓示しハッパをかけた。土光が「モーレツ経営者」と呼ばれるようになったのもこの頃である。

さらに土光が求めたのは、組織の風通しと現場主義である。土光は、入社後の7時半から業務開始時刻の8時半まで社長室のドアを開け放ち「誰とでも会う」と宣言、社員と次々に面談した。また、就任直後から全国にある工場や営業所への行脚を始めた。現場を視察し従業員の声に直接耳を傾けるためである。多くの工場や営業所では、社長が訪問してく

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

ること自体が初めてだったという。ナツパ服姿で油のにおいのする現場を歩く姿は「日本一の工場長」とも呼ばれた。また、地方視察のほとんどは夜行列車で移動する強行軍であった。このように、土光は、自分の持ちうる時間を最大限に活用して、役員から現場まで直接語りかけることで意識改革を求めたのである。

そして東芝時代の土光の取り組みとして挙げられるのが各事業部への権限移譲の徹底、そして「チャレンジ・レスポンス経営」と呼ばれる手法である。チャレンジは「挑戦」と訳されることが多いが、土光はイギリスの歴史家アーノルド・トインビーの著書から「参加を促す議論、説明の要求・呼びかけ」といった意味も持つことを知る。権限を委ねた事業部には目標の達成を求めチャレンジした。また、それに対して素早い反応も求めた。こうしたチャレンジとレスポンスは、社長と事業部の間だけでなく、役員と事業部長、事業部長と社員などあらゆる場面で見られるようになり、その後の東芝の経営理念の柱の一つともなった。

石川島の社長に就任した時、土光には「朝鮮特需」という運があったが、東芝再建を託された時にも運があった。土光が社長に就任した1965年は、「いざなぎ景気」が始まった年でもあった。3Cと呼ばれるカラーテレビやクーラーなどが飛ぶように売れ、東芝の業績も1967年にかけて急激に回復して3月期には増配を果たした。1969年下期には、売上高2869億円と過去最高を記録、半期決算で8期連続の増収増益となり、業績の一定の回復に成功した。社長として、石川島芝浦タービン、石川島重工業、そして東芝の経営再建を果たした土光は、この頃から「財界名医」と呼ばれるようになる。<sup>16</sup>

また、名門企業の社長となったことで、自宅に新聞記者が訪ねてくる機会も次第に増え、それにより土光の質素な暮らしぶりが話題になるようにもなった。土光の自宅は戦前に母親のために現在の横浜市鶴見区に建てたものであるが、東芝の社長になってからもその古くて戸の開け閉めにも苦勞するような家に妻と二人で住み続けた。その頃は、「自然のままが一番健康に良い」との信念のもと、自宅にはクーラーやヒーターもなかった。さすがに家電メーカーのトップの家がこれではまずいと、東芝の幹部が「取材に訪れる記者のために」と勝手に設置したという。また、カラーテレビが入ったのも東芝社長を退任する直前の1972年になってからであり、そのテレビも東芝の深谷工場でのカラーテレビ生産100万台達成の記念に工場の従業員たちからプレゼントされたものであった。この当時、カラーテレビの国内普及率はすでに7割近くになっていた。その自宅で朝は4時に起きて法華経を唱え、自家製のヨーグルトを朝食として食べ、社用車でなくバスと国電を乗り継いで出

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

社。夜の宴席や接待ゴルフとも無縁で休日は自宅の畑を耕し、一か月10万円以下で生活するそのつましい暮らしぶりは、当時の“大企業の社長”像とは大きくかけ離れたものであった。では、土光が東芝や会長を務めていたIHIから得る収入はどのように使われていたのか、それについては後述したい。

### 2.5. 経済団体連合会時代

1972年に東芝の社長を退いた土光は、1974年に経団連・経済団体連合会の第4代会長に就任する。前年の1973年には中東で第4次中東戦争が勃発し、それが引き金となりOPEC（石油輸出機構）加盟国が原油生産の削減・価格の4倍もの引き上げを打ち出した。いわゆる石油ショックである。日本経済への打撃も極めて大きく、翌年の経済成長率が戦後初めてマイナスとなっていた。

石油ショックは、日本経済のみならず社会にも多大な影響を及ぼした。狂乱物価やそれに伴う一部企業による売り惜しみ・便乗値上げが横行し、トイレットペーパーを始めとする日用品の不足や買い貯めのための大行列といった現象があちこちに生まれ国民生活に大混乱をもたらした。電力節約のため夜の街からはネオンが消えた。さらには大手商社による買い占めや石油業界が闇カルテルを結び石油製品の一齐値上げを行ったことまでが明るみに出た。こうした大企業のふるまいは、国民の大企業に対する憎悪とも呼ぶべき感情を日に日に高め、「大企業性悪説」なる言葉まで生まれた。企業は社会的な糾弾を浴び、財界総本山の経団連本部にも連日デモ隊が押し寄せるような状況であった。

そうした中で、1974年5月に土光は経団連会長に就任する。その当時のことを土光は後に著書で「経済乱世」と振り返っているが、その一方で「このままでは、企業も国民も共倒れの危機すらあったので、我々は“行動する経団連”の旗を掲げた」<sup>17</sup>と日本経済立て直しのために早速動き始める。まずは、中央以上に疲弊した地方経済の現状を知るための全国行脚から始めた。各地の会員企業や地方の経済団体を丹念に回り、その声を汲み上げて政策にまとめるためである。この時も土光は、どんなに遠くでも出張は夜行列車を使っただけの日帰りを原則とした。仮に宿泊しても「宴会なしのシングルルーム泊」<sup>18</sup>、“大名”ご一行となって迎え入れる地方側に負担をかけないためである。そうして精力的に全国を回って出来た政策は、矢継ぎ早に要望や提言として政府に挙げられた。しかし、なかなか効果が上がらない政府の経済対策に対して土光はいら立ち、当時の三木武夫総理を一喝す

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

るという一幕もあった。その迫力は、副総理・経済企画庁長官だった福田赳夫をして「土光さんでなく怒号さん」と言わしめる程であった。

また、この頃の土光は、財界の政治との距離の在り方に一石を投じる試みも行っている。その最大のものは政治献金への疑義である。土光が会長に就任した直後の1974年夏に第10回参議院選挙が行われたが、この選挙では財界から自民党に300億が渡ったとされ「企業ぐるみ選挙」として批判を浴びた。これに土光は就任早々、経団連による献金斡旋事務の中止にまで言及、当然、政界だけでなく財界内からも大きなハレーションが起きた。「自民党が潰れて自由経済が崩壊したらどうする」「政治音痴のバカヤローが」などと陰口をたたかれた。<sup>19</sup>

そして、この年の10月にはジャーナリストの立花隆が『文藝春秋』で、田中角栄総理大臣の金銭問題を追及、いわゆる「田中金脈問題」が起こっている。その時、土光は田中の私邸を秘かに訪れ辞任を迫っている。これは財界トップとはいえ、国会議員でもない一民間人としてはかなり大それた行動である。後に土光は「経団連会長をされていて一番ショックだったのは金権政治の問題だった。就任一年目に例の問題が起こった。これは非常にショックだった。それから6年間、そのことが絶えず頭にチラチラしていた。それは、国家の本質にふれる問題だからだ」、さらに「(貿易摩擦などは)大切なことだったが、これら問題は相手国と話し合ったり、対策をたてて実行していけば大体解決していける問題だった。しかし、金権問題は、モラルの根幹に触れる大変な問題なんだ。これは政治家だけの問題ではない」と振り返っている。<sup>20</sup>政治と金の在り方については今日まで続く課題として残っているが、この頃はいわゆる“政官財のトライアングル”が最も強固だった時代である。一連の土光の動きは、有力なキープレイヤーが問題意識をもって実際に行動を起こした最初であり、かつ稀有でもあり、さらには特筆すべき事例とも言えるだろう。

また、土光は民間外交にも力を入れていた。それも、ソ連や中国といった当時の日本との交流が欧米に比べて盛んでないところにも積極的に出向いて行ったのが大きな特徴である。ソ連には冷戦真っ最中の1976年、また中国へ最初に訪問したのも国交正常化した翌年の1975年であった。しかも、ソ連ではブレジネフ書記長、中国では趙紫陽首相といった当時は政治家でも会うことが難しい社会主義国の最高首脳と会談し、経済交流について意見を交わしている。もっとも、そうした会談が実現したのは土光が政治家ではなかったからこそであり、その意味で民間による外交が政府によるそれを補完する役割を果たしていたとも言える。また、経団連幹部を率いての欧州ミッションでは、イギリスのキャラハン首

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

相をはじめとした当時のEC各国の首脳を相手に貿易摩擦における日本の立場を説明する役割も果たしている。まさに“財界総理”の名にふさわしい動きを見せていたと言える。ちなみに土光は、こうした海外出張においても高級な土産物を買収しようとするようなことは一切なく、ソ連で琥珀製品やキャビアを大量に買収する同行の財界人とは対照的だったという。また、ホテルでは自分でワイシャツを洗濯しアイロンもかけるなど、どこへ行っても土光流を貫いていた。

そんな中、土光が経団連会長在任時から行政改革の必要性を唱えていたことに注目したい。1979年の年末、土光は経団連評議会で「行政改革をやってから増税と言ってくれ」と居並ぶ政府首脳を前に挨拶した。経団連評議会は、毎年年末に総理や経済閣僚などを招いて行われており、当時の経団連において、5月に行われる総会と並ぶ最も重要な会合である。翌年の総会で土光は会長を退任していることから、この時点で勇退は事実上決まっており、土光としては政府に対する最後の提言の大舞台だったはずである。オイルショック以降、民間企業は血のにじむような努力を続け、日本経済は先進国の中でもいち早く立ち直った。土光は、その努力に敬意を払う一方、肥大化する行政システムに憤りを覚えていた。また、膨れ上がる国の借金に対し、次の世代に大きな負担を残すことになることと憂慮していた。こうした土光の問題意識が、その晩年に大きな影響を及ぼすことになったと言える。

### 2.6. 第2次臨時行政調査会時代

経団連会長職を退任してわずか10か月後、土光にはさらに大きな舞台が待っていた。1981年3月に政府の第2次臨時行政調査会の会長に就任したのである。第2臨調は、行政組織や財政の改革を提言するために設けられた総理大臣の諮問機関である。時の政治権力者たちは、行政改革という難題に対して、土光という清廉かつ財界の権威をもって推進力にしようと考えたのである。

土光と行革の関連性において注目を集めるようになった大きなきっかけが、前項で触れた通り、経団連会長時代の1979年12月20日に開催された経団連評議会の場での挨拶である。当時の大平正芳総理大臣や佐々木義武通産大臣ら政府首脳を前に土光はぶち上げた。その挨拶の全文が当時の経団連の月報に掲載されているが、タイトルそのものが「80年代経済は民間主導型で」である。その中で、土光はオイルショック以降の日本経済について「否

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

応なしに構造転換をよぎなくされ、各企業は骨身を削る思いで合理化を進め、新たな情勢に即応しうよう懸命に転換努力を続けてきた」と民間企業の努力を称える一方で、行政に対しては「高度成長が終わった現在においても、肥大化した政府機構はそのまま残っている」と厳しく批判している。その上で「大平内閣に国民が求めているものは、増税ではなく、歳出の切りつめであり、行財政の改革である」「行財政の改革により効率的な政府ができるかどうかは、大平首相をはじめ各大臣の決断と実行力にかかっており」<sup>21</sup>と、総理大臣本人に対してかなりストレートな表現で注文を付けている。この発言については、当時の新聞でも取り上げられており、土光の行政改革への強い思いは政府関係者を始めとした与党自民党の政治家にも広く知られることとなった。

実は、そうした土光の考えは、さらにこの5年ほど前から醸成されていたものである。土光は、1975年に発行の『文藝春秋』に掲載された「グループ1984年」<sup>22</sup>による論文「日本の自殺」に共鳴したのである。この論文は、当時の日本を古代ローマ帝国が崩壊していったプロセスと重ね合わせ、増大する福祉コスト、ひいては肥大化する行政の在り方について警鐘を鳴らすものであった。土光は、出版社の許可を得た上でこの論文のコピーを配布しながら行革の必要性を説くこともあったという。

1979年の経団連評議会の挨拶の時点で土光はすでに83歳、経団連会長としての任期も3期6年目の最終盤に差し掛かっていた。この時の心境を土光は後に著書の中で「政府にはムダを省こうとする節約や合理化の姿勢すらない。しかも安易に『増税、増税』という。ついにたまりかねて言ってしまった」と振り返っている。<sup>23</sup>国の行く末への憂慮を残り少ない任期の最後の大舞台上で、時の最高権力者に向かってぶつけたものと推察される。

そんな土光に政治は目を付けたのである。土光が経団連会長を退いた1980年5月のおおよそ2か月後に鈴木善幸内閣が誕生した。この時点で、すでに国債発行残高は82兆円を超えており、新内閣は財政再建・行政改革を最大の政治課題として打ち出していた。そして、臨調トップとして土光を推したのは鈴木内閣の行政管理庁長官だった中曽根康弘である。中曽根は土光のことを「ずっと注目」していたという。中曽根と土光の本格的なつながりは、中曽根が派閥の領袖となった1968年頃まで遡る。中曽根は、当時、尊敬していた財界人を3人集めて話を聞く会を作った。招かれたのは、日本水産の中井春雄と大洋漁業の中部謙吉、そしてもう一人が土光であった。平成になって、中曽根はこの3人を「本当の財界人、虚業化ではない実業家」だったと評している。中でも、土光とは意気投合し、「苦勞人で、裏表を心得ている人」「荒法師のようで、太っ腹で、非常に頑固で、また寛厳よろし

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

きを得るところがあった」と、土光のことが、この時以来ずっと心に留まっていたという。そして、1980年11月に臨調設置が国会で決まってからも土光の名を頭に置いていて、明るく1981年の正月参賀で、皇居の梅の間で列立しているときに鈴木総理に「第2臨調の会長さん、誰にしますかね」と声を掛けたら「いい人いますか」と言うので、すかさず土光の名を挙げたところ、鈴木が「うん、あの人なら据わりがいいですね」。こんなやりとりで“土光臨調”への道筋が敷かれた。<sup>24</sup>

とは言え当時土光はすでに84歳、日中経済協会会長を除いて200近くあった公職はすべて辞退していた。臨調会長への打診も当初は固辞した。そんな土光を担ぎ出すために、中曾根は芝居がかった手段に出る。出張先の名古屋から東京に戻る途中の土光をわざわざ新幹線の車内電話に呼び出し説得した。さらに、東京に戻った土光には、稲山嘉寛や大槻文平といった経団連首脳が「財界を挙げて支援する」と待ち受けていた。結局、明治人の土光に最も効果的な殺し文句「お国のため」との懇願に最後は抗うことが出来ず、その職を引き受けることになる。

ただ、正式に会長の職を受ける際に土光は、鈴木総理に一枚の紙に書いた4つの条件を突きつける。それは①総理が答申を必ず実行すること、②増税によることなく財政再建を実現すること、③地方自治体も含めた行政の合理化・簡素化を進めること、④3K（国鉄・コメ・健康保険）の赤字解消、民営の移管を図ること、という極めて難度の高いものであった。その紙を見た中曾根は、改革に向けた大方針に賛同しつつも『増税なき財政再建』というのは、これはやれるかなと一瞬迷ったが、やると言わなければいけなかったから、『やります』といって・・・(笑い)と振り返る。<sup>25</sup>さらに土光は、鈴木から「政治生命を賭ける」との言葉まで引き出し、その様は「三顧の礼」で迎えられると評された。

果たして第2臨調は、通称“土光臨調”と呼ばれる中でスタートした。設置そのものが2年間の時限立法であることもあり、83年の3月に向けて矢継ぎ早に改革のための答申を出していくことになる。会長の土光に加え、日本経済新聞社顧問の円城寺次郎が会長代理に、そして政界との調整役としての瀬島龍三の3人をトップとするトロイカ体制のもと、財界や官僚、労働界、学界から選ばれた委員やその下の専門委員、さらに各省庁からの出向者など、総勢約200人の巨大組織となった。各省庁からはエース級の課長補佐が投入された。これだけのメンバーで、およそ2年にわたって行政の効率化や予算の抑制についての審議を行った。

しかし、いつの世も「改革」と名の付くものに対しては、総論は賛成であっても各論に

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

は反対の声が上がるものである。臨調の目的とは、行政の無駄を排除する、つまるところ小さな政府を目指すものであり、多くの既得権益が絡み合うものに大ナタを振るうものである。本格的な議論が始まると早速、与野党を問わず政治家や官僚の抵抗に見舞われるようになる。また、反対の声は永田町や霞が関にとどまらず、「米価を引き上げて農民を守れ」「福祉切り捨てだ!」「国鉄の分割民営化反対」といった声がマスコミや国民の中からも聞かれるようになった。

こうした中で、土光を特集するNHKのテレビ番組が放送された。この中では、臨調会長としての執務風景に加え、土光の自宅での暮らしぶりが紹介された。中でも朝晩の食卓は質素で、晩御飯のおかずのメザシを土光が頭からかぶりついたシーンは大きな反響を呼んだ。「メザシの土光さん」の誕生である。大企業の社長、財界トップを経験した行革のリーダーがこんなに質素な生活をしていると多くの国民に共感を呼び、痛みを伴う行革への理解が一気に進んだとされる。

臨調は1983年3月に最終の答申を残して解散した。その中身については、改革が不十分である、官僚に骨抜きにされたといった評価も少なくない。しかし、国鉄や電電公社、それに専売公社を加えた三公社の民営化等、国民生活の利便性を向上させ現代につながる成果も残している。「メザシ」のイメージと相まって、土光は一経営者にとどまらず、国民的な支持を集めるリーダーとして記憶されることになった。

臨調解散後の土光は、その4か月後に発足した臨時行政改革推進審議会（行革審）の会長に就任した。行革審は、臨調の答申が実行されているかを監視するために総理府に設置された臨時の機関である。そして1986年6月に行革審の会長を退いた土光は、すべての公の仕事から引退した後、1988年8月4日に永眠する。

### 2.7. 土光と橘学苑

ここまで土光敏夫の企業家活動について見てきたが、土光の足跡を振り返るときに昭和を代表する財界人・経営者であることと並んで欠かせないのが「橘学苑」という学校法人の運営に関わっていたことである。橘学苑は、横浜市鶴見区にある中学と高校からなる女子高（2004年に男女共学化）で、その前身は土光の母親の登美が戦前に設立した女学校につながる。土光は、生前、この学校の運営のために私財のかなりの部分、いやほとんどを注ぎ込んでいたが、そのことが知られるようになったのは土光が大企業の経営者としての

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

第一線を退いてからであった。土光と橘学苑の関りについて述べる前に、学校設立の経緯、そして土光に多大な影響を与えた母親の登美について触れておきたい。

登美は、1871（明治4）年の生まれで、10歳で小学校を卒業した後、いつか学問のために東京に出ようと志しつつも決心がつかず、19歳で土光家に嫁ぐ。本章2項で述べたように、登美は、明治期の、岡山という地方都市においては非常にバイタリティーにあふれた女性であった。5人の子供を育てながらも向学心に溢れ、子供たちへの教育にも熱心であった。土光やその弟の義三郎が進学する際にはわずかばかりの田んぼを売り払いながら学費を工面したほどである。そして、登美が何よりも大切にしていたのが法華経への信仰であり、常に「世のため人のため」の生き方の実践を追求していた。

その登美が上京したのは、1925（大正14）年であった。東京石川島に就職した土光が上司の娘・直子と結婚し東京の青山に居を構えたのを機に、娘三人を連れて新婚家庭に乗り込んだのであった。念願の“東京進出”を果たした登美は、娘たちと法華経の信仰活動に力を注いだ。著名な宗教家の講話を聴きに行ったり信徒団体の役員活動に邁進したりする日々が続いた。

時あたかも1931（昭和6）年の満州事変から37年の日中戦争へと日本の軍国主義が深化している時代であった。登美も次第に日本の行く末を案じるようになる中、同じく法華経の信徒でもあった日本陸軍関東軍の元参謀・石原莞爾とその周辺の世界に傾倒していくようになる。当時の石原は関東軍参謀長だった東条英機に疎まれて陸軍の中樞から外されている中で、日中戦争の不拡大を唱えていた。日本が戦争の泥沼に突き進む中、登美は国の行く末を誤らせるのは何か、それを防ぐにはどうしたらよいかを考えた。最終的には「国の滅びるは悪によらずして、その愚による」、中でも女性教育の重要性にたどりつき、女子を教育するための学校を設立したいと考えるようになったのであった。

そして1941年、登美は学校設立への思いを家族に宣言する。途方もない夢に、当然土光を含めた周囲は誰も賛同しなかった。そもそも登美は教員の資格も持っておらず、また戦時中に女性一人で学校建設・運営に乗り出すという発想、さらに登美がそれまでにも何度か事業に失敗していたという事実、そして何より登美の年齢がすでに70歳であったことなど、反対する理由はいくらでもあった。土光も「自分の仕事に熱中して、昼夜それに没頭していて、時間的にも気分的にも全く余裕がなかったので、強くこれに反対」していた。しかし、登美は諦めなかった。土光の協力が得られないことを承知で学校設立のために突き進んだ。親戚や知人に「私の葬式で出す香典を先に」と言っただけを集め、建設予定地

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

周辺の地主を回っては「世のため人のため」と懇願して協力を求めた。土地を提供した地主の一人は「氏の根気のよいことは驚くばかりで、朝昼晩と一日に三回も参られ説得された」と言う。その頃の登美の動きを土光は後に「実に激しいものであった」と追悼文集の中で振り返っている。 26

その結果、1942年4月、日蓮宗の僧侶で立正大学教授の加藤文輝を初代校長とした橘女学校は、28人の一期生を迎えることになる。土地の手当てこそ目途が立っていたものの、校舎建設は間に合わず隣接する住居を間借りして畳の上での授業開始だった。とは言え、70歳の老女が、信念だけを原動力に本当に学校設立にこぎつけたのである。その行動力は、後に土光をして「それにしても、太平洋戦争の難局の中、わずか半年間で学校を作り上げたことは、驚嘆に値する」 27と言わしめたほどであった。

橘女学校の創立の言葉は、「一、心すなおに真実を求めよう。二、生命の貴さを自覚し、明日の社会を築くよろこびを人々とともにしよう。三、正しく強く生きよう」というものであった。登美は校主として人間教育を重視した授業を見守る日々を送るようになる。そして、学校運営が細々ながら軌道に乗ってきた1945年4月に登美は永眠する。

土光は、登美が亡くなると同時に母の遺志を継ぐことを決意し橘女学校の理事長に就任する。もっとも、前述のように土光はこの後すぐ、終戦直後に石川島芝浦タービンの社長に就任し会社の再建に奔走しなければならないようになる。さらにその後も、石川島、東芝、さらには経団連会長と次々と大組織のトップに立ち激務に追われるようになる。実際の学校運営は、登美の娘、即ち土光の妹や、後に教員・校長となる土光の娘達が担うようになった。

では、土光は、名目上だけの学校のトップであったのか。決してそうではない。まず財政面での支援である。土光は1988年に死去するまで、IHIや東芝の社長・会長としての収入のほとんどを学校に寄付し続け運営を支えてきた。実際、IHIで土光の右腕であった真藤恒がその退職金を土光に届けたところ、その場で小切手を書いて学校に振り込む手続きをした場面を目の当たりにしたという。しかしそうしたことは一般にはほとんど知られておらず、経団連時代の側近だった居林次雄でさえ、経団連事務総長の花村仁八郎が私学振興財団の理事に就任した際に、たまたま目にした資料から土光が多額の寄付を学校にしていることを知ったくらいである。

その具体的な額であるが、元朝日新聞記者の志村嘉一郎が1982年の鶴見税務署の公示制度、いわゆる長者番付を元に算出した計算によると、当時土光には約5100万円の年収があ

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

ったが、手取りのほとんどの3500万円を橘学苑に寄付していたという。当時の税法上、寄付控除などが認められていたとしても手元に残ったのは100万円程度であったと推定される。<sup>28</sup>学校運営の実務を担当していた土光の妹・渡辺節子事務長は次のように証言している。「この学校は、入学金と授業料で、人件費と経常経費をまかなうのがやっとです。校舎の建設や付属設備の建設資金は、すべて寄付金に仰いでおります」。<sup>29</sup>土光家の月々の生活費は5万円程度と言われていたが、その質素な暮らしぶりや学校への寄付は表裏一体の関係であったのである。

そして、さらに土光と学校運営との関りを調べるために、私は去年秋、橘学苑を訪れ調査を行った。<sup>30</sup>橘学苑は、現在も横浜市鶴見区の海拔35メートル、眺望の良い小高い丘にある。このあたりは、戦前は田んぼと畑が広がるばかりの土地であったというが、現在では住宅やマンションがびっしりと建ち並んでいて、その中に橘学苑中学と高校の校舎が姿を現す。そして、学校のすぐ真向かいに土光の自宅だった場所があるが、現在はその跡形もなくコンビニエンスストアになっている。橘学苑の校門をくぐり、一番最初に見える校舎の玄関入ってすぐのロビーには、“校主先生”として登美の胸像があり、そのすぐ横には土光敏夫自筆「日に新たに・・・」の書が掲げられている。これは、土光の座右の銘とした言葉である。橘学苑では、現在でも毎年4月には新入生向けに創立の精神を伝える授業が行われ、その中で登美と土光親子について話されているという。

そして、校舎内の一角には、「土光敏夫記念室」と名付けられた部屋があり、今回、その中を特別に見学させてもらった。残されている資料の中心は、学校創立以来の膨大な量の写真であった。また、土光の家族から提供された土光の自筆のノートや東芝や経団連時代の講演原稿などがほぼ未整理で手つかずのまま残されていた。中には、ソ連訪問時にブレジネフと会談した際に記されたと見られるメモなども残っていたが、そのほとんどは企業や経済人向けのものであった。

そもそも土光は、1945年に橘学苑の理事長に就任して以降、90歳で行革審会長を退任する1986年まで、ほぼ一貫して大企業の社長や会長、さらには経団連や臨調の会長などの公職に就いて多忙を極めていた。そして前述の通り、学校の実際の運営は土光以外の親族が行っていた。その中でも、土光は、卒業式や学園祭などの学校行事にわずかな時間でも何とか橘学苑に足を運んでいたものであった。そしてこの時の言動から、土光が橘学苑に託していた教育への思いを伺い知ることが出来る。それは、高度成長期以降受験戦争が過熱化していく中で、「豊かな人間性」を育むことである。

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

例えば、1970年に校内で行った講演では、「知識というものはそれだけでは役に立たない。知識を本当に身に着け、活用し、血液の中に生きて動くようなものにしなければダメだ。それを知恵という。今までの教育は、知識はつめ込んだが、知恵のある人間を育ててこなかった」と知識偏重の教育を批判している。また、1980年の入学式では「当学苑の創立の精神は、人間一人一人が持って生まれた貴重な個性、素質を大切に育て上げて、立派な個性のある人間を育てる本質的な教育をすることであります」と新入生や保護者を前に、個々の個性を尊重する教育を目指すと挨拶する一方、「当学苑は、一人一人の自由を大切にしたいと思っていますが、この自由ということは非常に難しいことでありまして、自分の自由を大切にするとともに、他人の自由も尊重しなければならない、社会全体が調和しなければならない、家庭全体が融合しなければならない、そういう難しい自由であります」と他者を尊重することの大切さを説いている。<sup>31</sup>その他、1959年のPTA会報では、保護者に対して手書きの文章で「PTAの皆さんとも親しく顔を拝見する機会が少ない」ことを詫びながら「教育はなんと云っても一番大事な問題」「一層ご協力をお願いいたします」（原文ママ）と学校運営への協力を求めている。<sup>32</sup>

また、卒業式等では生徒たちに「生きる力を身に着けてほしい。女性として、母としての判断力を身に着けてほしい」と登美の建学の精神を説く一方、「日本は物質的に豊かになった。しかし資源には限りがあり、必要以上の贅沢は良くない」と土光らしい祝辞を述べていたという。中でも1980年代の卒業式では「無駄な電気は消すべきだ」と本当に体育館の照明を半分消してしまうこともあったという。また、土光は体育館の壇上で生徒や保護者を見下ろすように話すことを好まず、舞台上ではなく卒業生と同じ目線で語りかけていた。<sup>33</sup>

このように土光が学校行事を訪れるのは年に数回であったが、自宅が学校のすぐ前にあったため、夜に着物姿で校内を散歩する姿が時々見かけられた。自宅横の畑で農作業を終えた後、ツギハギだらけの服に破れたニッカポッカズボン、ボロ布の腰ひも姿で学校をのぞき、土光と気づかない若手職員に徘徊老人と間違われて「お家はどこですか」と声をかけられることもあったという。

さらにその後の研究の過程で、昭和40年代、50年代の学苑の事情を知る人物にもインタビューすることが出来た。昭和39年に社会科の教諭となった遠藤厚一氏である。土光は、登美が亡くなった後に理事長職に就くとともに、短期間だけ校長を兼任している。その後は理事長として上記のように学校運営に携わってきたが、経団連会長を退任し200近くの

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

公職を離れた後、再び橘学苑の校長となる。遠藤氏は、その当時に高等部長として土光を支えていた人物である。

経団連会長退任から臨調会長に就任するまでの1年弱は、土光の人生の中でほんの束の間の悠々自適の時間であった。校長として学校にちよくちよく顔を出すようになった土光は、時には朝礼で生徒心得を話すような機会もあった。その印象を遠藤氏は「決して上からモノを言うようなことはしなかった」と振り返る。また、記憶に残るシーンとしては、運動会の時にテントの下で競技を見守る土光に、生徒が「校長先生は自民党が好きなんですか？」と軽口を叩くことがあり、遠藤氏ら周辺がヒヤヒヤする中、土光は苦笑いを浮かべるだけだったという。そして、何より土光は生徒から「慕われていた」と遠藤氏は言う。

それを象徴する出来事が数年後に起こる。土光は、経団連会長退任の翌年1981年には臨調の会長に担ぎ出され、再び多忙な日々に戻る。特に、1983年の3月は、臨調の最終答申を発表する直前で、土光の発言や一挙手一投足がメディアに注目されるだけでなく、会議や会見などあらゆるスケジュールがびっしりと組み込まれる状況であった。そうした中、臨調の会議と橘学苑の卒業式が重なり、校長である土光が式に出られないことが判明した。橘学苑の卒業式は、毎年同じ日3月5日に行われ、式では代表者だけでなく卒業生一人一人に卒業証書が手渡されるのが特徴である。土光は、学校側にそのことを伝え、高等部長である遠藤氏が生徒にそれを説明することになった。遠藤氏は、3年生の生徒全員である約200人を集めて事情を説明したうえで「君たちの声を聞かせてくれ」と生徒に問いかけた。すると、ほとんどの生徒が「どうしても校長先生から卒業証書をもらいたい」との答えが返ってきた。生徒たちの声に保護者や教職員も賛同する形で、この年の卒業式は日を一日延期することとなった。

この年の3月6日は日曜日であったが、異例の日曜開催となる中で行われた卒業式で、土光校長は一人一人に証書を手渡した。中には、壇上で土光に握手を求める生徒も多くいた。土光は、卒業生への祝辞で「日本は経済的にも安定しており、世界で一番いい国です。でも、このままでは、皆さんがお母さんになる21世紀に幸福な社会になれるとは限りません。今の日本には、改善すべき様々な問題がたくさんあるからです。日本をよくするのも悪くするのも皆さん次第、十分考えて将来に備えて頂きたいと思います」と述べた。<sup>34</sup>

また、遠藤氏は、土光が大事にしていた考え方として「勤労」の精神があったのではないかと話してくれた。橘学苑においてそれが象徴されるのが、1968年に併設された定時制部なのではないかという。生徒のほとんどは、東北や沖縄から集団就職でやって来たいわ

## 第2章 土光敏夫の企業家活動

ゆる「金の卵」たち。そのほとんどが近くにあった東芝のトランジスタ工場で昼間は働いていた。遠藤氏は、彼女たちは真面目でとにかくよく勉強していたことが強く印象に残っているという。ある時、東芝の人間から遠藤氏は「先生、あまり宿題を出さないでやってくれ。あの子たちは、寝ずに勉強するから身体を壊してしまう」と言われるほどであった。この定時制も、当時、理事長だった土光の熱意により設置されたのではないかと遠藤氏は考えている。

以上のように、土光は、企業家として活動したほとんどの時期において、その傍らで母親の残した学校の運営にも情熱を捧げていたことになる。公私の峻別を厳格に分ける土光は、母親が遺した橘学苑について財界人や経営者として口にした記録はほとんど見つかっていない。しかし、土光は自身の著書の中で「創設時の教育理念を維持しているため、依然として財政的には苦しいが、なんとしても、母の理想は貫きたい」<sup>35</sup>と記している。また、学校関係者には、「本校は、虚栄のためにつくった学校ではない。意味のない教育をするならば、いつ廃校にしても構わない。しかし、豊かな人間性の育成を目指す創立者の精神を考えると、混乱の現代でますます存在価値が強まってきた。ワシの目の黒いうちは、身体を張っても学校経営に力を尽くす」と語っている。<sup>36</sup>経営者としてではなく、人間土光敏夫として強い思いを持っていたことは間違いない。土光の長男・陽一郎が2013年に『文藝春秋』に寄稿した文章によると、自分は父親（土光）にああしろこうしろと言われたことも叱られた記憶もなく、ほったらかしで自由に育てられた、また、土光は生前遺書などはまったく残していなかった。しかし、亡くなる約2か月前に唐突に「おまえ、学校の面倒を見ろよ」と言われ、それがその3年ほど前に言われた「葬儀は簡単に」と並んでたった2つの遺言であった。さらに土光の死後、学校の内情を調べたところ、土光からの預かり金として一億数千万円もの現金が内部留保されていることを知ったという。<sup>37</sup>

また、土光が晩年に行政改革に執念を傾けた様は、登美がいつも口にしてきた「個人は質素に、社会は豊かに」との教えを忠実に守っただけでなく、70歳を過ぎてなお学校建設に情熱を捧げた母親の姿と大いに重なるものである。このように、企業者土光について考えるとき、橘学苑との関りは決して欠かせないものなのである。

## 第3章 土光のリーダーシップの特性

前章では、土光の経歴と企業家活動を見てきたが、この章では土光の周囲への影響の与え方（発信力）に着目していきたい。特に、他の企業経営者にはあまり見られない①労働組合との付き合い方、②社内報を通じての組織内への浸透、③晩年のマスメディアを通じての影響力の発揮、中でも土光の存在を広く国民に記憶させることとなったNHKのテレビ番組を中心について考察したい。

### 3.1. 労組と向き合い、現場と対話

まずは、土光の労働組合との向き合い方について考えてみたい。土光が石川島重工業の社長に就任したのは1950（昭和25）年であるが、この頃は、戦後日本の労働運動が最も先鋭化していた時代だと言える。

終戦から5年、日本は未だ独立を回復しておらず、GHQによる占領下にあった。1945年の終戦後からGHQがとった日本の民主化政策の一つが労働組合の育成であった。同時に戦時中に投獄されていたり活動を鎮静化させていたりした共産主義者や社会主義者、労働運動家が相次いで活動を再開させ、労働運動は一気に活発化していた。1946年から47年に相次いで労働組合が結成され、厚生労働省の「労働基礎調査」によると、1949年の推定組織率は55.8%にも及んだ。その結果、激しいストライキが頻発し、暴力行為が伴うこともしばしばであった。また、この年には国鉄で労働組合による関与も疑われた下山事件や三鷹事件といった人命が犠牲となる事件も相次ぎ、あらゆる企業で労働組合と経営側との関係は緊迫化、企業経営者にとって組合との向き合い方はナーバスにならざるを得ないものであった。また前年に行われた衆議院選挙では、日本共産党が解散前の4議席から35議席に大躍進するなど「労働者階級による社会主義革命」といったものが一定のリアリティを持っていた時代であった。つまりこの頃の多くの企業経営者にとって組合とは、敵であり、恐れの対象であり、出来れば対峙したくない存在だったのである。

そうした不安定な社会状況の中、土光は石川島重工業の社長に就任する。しかし、先述した通り当時の石川島の経営状況は株価が額面割れするなど大変厳しいものであった。銀行から経営陣の刷新を求められたり、時には給料の遅配が続いたりする状況であり、当然ながら組合側の対応も厳しく労使紛争やストライキが頻発していた。そんな中、新社長土

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

光は、周囲を驚かせる行動に出る。就任直後に一升瓶をぶら下げて工場の労働組合の事務所に単身で出向いたのである。そして、「わしは絶対に首を切らない。その代わりこちらの注文通りの仕事をしてもらう。それで文句があるなら今すぐここで言うてもらおう」<sup>38</sup>と宣言した。

その後も、組合側とは徹底的に議論を重ねた。工場の生産性を重視するため、労使交渉は夜8時からと定めたうえで、土光自ら徹夜も厭わない労使交渉に臨んだのである。土光の回顧によると「とにかく、君らに働いてもらわんことには会社は成り立たない。一緒に働いてくれよ」、組合側は「賃金や労働条件の交渉に応じなければ働かない」、さらに土光は「仕事をしなければ金にならないじゃないか」と自説を曲げない。交渉の中で堂々巡りが繰り返されるので土光に“山手線”というニックネームをつけられたのはこの頃である。戦後の混乱期とはいえ、大企業のトップが工場に出向いての労使交渉は極めて異例のことであった。しかし「社長と言えどしょせん一介のサラリーマン、資本家ではない」との考えを持つ土光は、議論の中で、社員と向き合い、組合員の会社に対する不満や愚痴を受け止め続けたのである。<sup>39</sup>

また土光は、社長就任の際に、石川島芝浦タービンの退職金をはたいて、“ボロ株”と言われた石川島重工の株を購入している。これが労組側の知るところとなり、「今度の社長は私財を投入して株を買っている。会社と命運を共にする覚悟だ」との風評もたった。当時の組合の委員長で後に造船重機労連委員長や参議院議員を務めた柳沢連造は「話せる社長だった」<sup>40</sup>と振り返る。そして実際に人員整理を回避している。同時期に東芝や国鉄などで大規模な人員整理が行われたのとは対照的である。

後に土光が東芝の社長となった際にも、組合との直接対話の手法がとられた。土光が1965年に東芝の社長として初出勤の日、土光は川崎市にあった東芝労組の本部を訪問することを周囲に告げた。東芝は、名門であると同時に当時従業員6万人を超える巨大企業である。その社長が労働組合の本部に出向くことに周囲は「前例がない」と反対した。組合と話し合うなら向こうから来てもらうべきだと。それに対して土光は、「自分の方が東芝では新入りなのだから、新入りが先輩を呼びつけるのはおかしい」<sup>41</sup>という理屈で応じた。

迎える労組側はさらに驚いた。社長と組合員が話し合うこと自体が初めてである。その時の様子労組幹部は次のように振り返る「何しろ慌てましたよ。社長が一人で組合にやってくるというのですから……。事務所は書類や何かで埃だらけです。来るまで、あと2、3時間しかない。全員で大掃除です」。夕方一升瓶3本をぶら下げて現れた土光は緊張して

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

迎える組合員達に「まあ一杯やろうや。コップ持って来いよ」とコップを持ってこさせ、冷酒をなみなみと注いだ。そして「今度社長になった土光です、よろしく！」と挨拶、組合幹部はまずは「度肝を抜かれた」と言う。その上で「今はこういう状況でよそのようには給料を出せない。諸君に頑張ってもらって利益が出るようになったらよそに負けないようにする。儲かったからと言って俺のポケットに入れるわけじゃないから、公平に分配するよ」と宣言、組合幹部の心を掴むことに成功した。また、1971年の春闘では、労使間での主張に隔たりが大きくなかなか妥結に至らなかった。夜も深々と更けてきたころ、ついに労組委員長と労務担当取締役が「オヤジのところに行って話をつけよう」と二人で土光の自宅に押し掛けて裁定を下してもらったという逸話も残っている。<sup>42</sup>

また組合対策だけでなく、“現場”を重視・尊重したのも技術者出身の土光の特徴である。特に東芝の社長に就任してからは、全国に30以上あった東芝の工場や支社、営業所、そして関連会社を行脚している。就任後半年でそのすべてを回るハイペースであった。もちろん本社での業務の合間を縫ってのものであり、そのほとんどが日帰り、もしくは夜行列車を利用しての強行軍で、現場の従業員に直接語り掛け、またその声に耳を傾けた。土光の前任の社長の時代には、社長が列車で関西に出張する際、沿線の工場長は近くの駅の列車到着時刻にホームに立ち、社長の乗る列車を出迎えるという時代錯誤的なことが慣行となっていたくらいであったから、社内に変化を印象付けた。

1947年2月、埼玉県の新深谷工場への訪問を同行取材した新聞記者によると、土光の到着からの様子を追いかけようと記者が工場の正門守衛室で待っていたところ、やって来た土光の車は、工場長らが待つ事務所ではなく、いきなり排水処理施設に直行した。驚いて記者が追いかけると、土光は「今は、公害防止が真っ先なんだ。これを完全にやらないと企業はやっていけなくなる」と言いながら指を池の中に突っ込み水をかき回した後、工業排水のついた指をペロリとなめた。そして「うん、これなら大丈夫だ」と工場事務所に向かったという。<sup>43</sup>

社長就任当時68歳の土光が精力的に現場を回り向き合う姿は、従業員の士気を大いに高めた。土光自身も「上から下まで、全従業員と話し合う楽しみがあった。この工場巡りで初めて知ったのだが、東京に近い川崎ですら、今まで一度も社長が来たことがないという工場があったのには驚いた。彼らは私を『オヤジ、オヤジ』と呼んで歓迎してくれ、のちには私の自宅に遊びに来るものもあった」<sup>44</sup>と振り返っている。

また、この工場・営業所行脚にインスパイアされたのは、現場従業員だけではなく、

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

取締役の一人として新社長土光を迎えた岩田式夫の回顧である。

「一番驚かされたのは、その人並外れたタフネスぶり。ご自身技術屋ですから、とにかく現場の空気が好きなんです。工場へ行くと、お茶も飲まずに即、建屋（工場）へ直行するんだから。当然、現場のものは感激する。歴代の社長で、フォアマンやワーカーと膝を突き合わせて議論しあう、そんな人はいなかったし、そりゃみな驚きますよ。工場だけでなく、全国の販社や主な代理店、小売り屋まで足を延ばす。とにかく、重電、家電に関係なく、みずからマーケットの声を聴いて歩く。そうしてからいろんな指示を出すのだから、本社の重役長屋でのほほんとしていた連中はたまらない。会議をやったって勝てっこないですよ。何十年も東芝のメンを食った重役連が、土光さんのたった一言であたふたするんだから、大組織の意識革命を短時間で行うには、この土光方式が一番かもしれません」。<sup>45</sup>

土光の徹底した現場主義は、組織にインパクト与え、経営幹部の意識にまで急速に浸透していったのである。この現場の声を吸い上げて組織にフィードバックしようとした姿勢は、経団連の会長になってからも見られた。

#### 3.2. 社内報の活用

土光の発信力を考えるときに、欠かせないツールが会社内で社員向けに発行される社内報である。これも前項の労働組合との関り方同様、石川島・東芝時代を通じて見られる土光の経営手法の特徴の一つである。

1950年に石川島重工の社長になった土光は、新たに社内報を発行することを思いつく。これまでに述べた通り、当時の石川島の経営状況が大変厳しい中で、土光は再建を託され子会社から呼び戻されたのである。そこで、新たに発行する社内報の巻頭では自ら筆を執り「現在の当社の対外的信用は芳しくない」と率直に書き、経営を取り巻く環境についてつまびらかにしている。その上で、各工場別の採算の確立や受注の計画化、製品機種の一、事務能率の向上といった経営方針や施策を丁寧に説明している。

そして出来たばかりの社内報「石川島」の第一号発行日を年が明けた1月4日とし、土光が朝、会社の門の前に立ち、正月明けで新年初出勤してくる社員一人一人に声をかけながら手渡しで配るという行動に出ている。組織の隅々まで自分のメッセージを浸透させたいという土光の強い思いが伺える。

その後も、ほぼ月に一回のペースで社内報の発行は続き、巻頭言には「日本人は組織を

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

生かすことが下手である。組織にもっと弾力を持たせよう」と自信の経営哲学を語ったり、「単に不転換の決意のみによって赤字問題が解消されるものではない」と赤字決算について社員に報告したりしている。<sup>46</sup>経営の再建にはすべての階層の社員の協力が必要なのは言うまでもないが、土光は社内報を経営の実態を正直に語り情報を共有することと自分の経営方針に理解を得るためのコミュニケーションツールとして活用したと言える。

こうした社内報の活用は、1960年に石川島重工が播磨造船と合併し石川島播磨重工業（IHI）が誕生した際にもみられた。合併発表直後の社内報「石川島」で「従業員諸君へ」と題して合併の経緯を説明し、その中でも「両社間に友好信頼と言う人間関係の確信と期待」があったとした上で、「どんなに他の条件がそろっていても、この一点に欠けるところがあれば、合併は必ず不成功に終わります。しかし、これがうまくゆけばすなわち、 $1+1=2$ プラスアルファとなり、この核融合エネルギーは測り知れない力を生み出します。そして私は、これを信じて疑いません。どうか諸君、新しい仲間とともに、気宇壮大に、我々の新会社を力強く推し進めようではありませんか」と呼び掛けている。

一方で、土光は、播磨造船側には配慮を見せた。両社の合併比率は、石川島の株式3株に対して播磨造船の株式5株としたうえ、手続き上は播磨造船が解散する形をとっていた。また売り上げ規模や従業員数を見ても石川島優位の合併であった。そこで土光は、播磨造船側の社内報にもメッセージを寄せ「このたび皆さんの会社と私どもの会社の合併の契約が成立いたし、はからずも『同じカマのめしを食う』深いご縁となりました」と低姿勢の呼びかけに始まり「 $1+1=2$ プラスアルファとなり、この核融合エネルギー・・・」の説明は石川島の従業員向けと同様であるが、「これは全く新しい会社づくりという明るい意欲に満ちたものであります」といった表現を用いて合併相手を慮る配慮を見せている。さらに、合併発表から新会社発足までは両者の合同社内報を発行し、その中で新会社の新しい組織形態である事業部制について詳しく解説するなど、戦後最大の合併劇を円滑に進めるためにも社内報を活用して発信し続けた。<sup>47</sup>

社内報の活用は、1965年に東芝の社長となってからはさらに進化を見せた。先に述べたように、土光は東芝の経営を立て直すために外部から招かれてきた“外様”である。その自分の考えを従業員6万4千人の巨大企業に浸透させるためのツールとして、社内報を積極的に活用したのである。その頃の東芝には、すでに全社員向けの「東芝ライフ」という社内報があったが、そこに「トップ指針抄」というコーナーを設け自分の生の声を伝える場とした。さらに「東芝ライフ」では、社員と土光が座談会形式で意見を交わす企画も掲載

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

された。

それとは別に土光の社長就任後には、「管理者ノート」という名の管理職向けの冊子が創刊され、ほぼ毎月発行された。そこでも「トップ指針抄」というタイトルのコラムが巻頭に掲載され、「各人は、チャレンジとレスポンスを常に上にも下にも心掛けよ」とった具合に、全社員向けの「東芝ライフ」に比べてより土光の経営意図を伝えることに主眼を置いた。これら東芝の社内報で土光が記した文章は、1970年に『経営の行動指針』というタイトルで一般向けにも出版された。「権力を捨て権威を高めよ」「60点主義で即決せよ、決めるときに決めぬのは許しがたい失敗だ」といった土光の“語録”から100を選び解説をつけたこの本は累計で40万部を超えるベストセラーとなり、ビジネス書として現在まで読み継がれている。

#### 3.3. メディアで発信

土光のリーダーシップの特徴の3つ目は、メディアとの付き合い方である。特にそれは晩年、臨調会長時にその力は発揮された。

##### 3.3.1. 行革推進のために広告塔に

土光は、そもそも必要以上に目立ったり自己顕示欲を発揮したりするタイプの人間ではない。その土光の変化について検証していきたい。以下に列挙したのは、土光に関する出版物である。

- 1970 (S45) 『経営の行動指針』 土光敏夫 本郷孝信 編
- 1976 (S51) 『評伝 土光敏夫』 榊原博行
- 1983 (S58) 『私の履歴書』 土光敏夫
- 1983 (S58) 『総理を叱る男 土光敏夫の闘い』 上之郷利昭
- 1984 (S59) 『日々に新た わが心を語る』 土光敏夫
- 1984 (S59) 『土光さんから学んだこと』 本郷孝信
- 1985 (S60) 『土光敏夫は語る リーダーよ、火の粉をかぶれ』 上之郷利昭 編
- 1986 (S61) 『土光敏夫 信念の言葉』 PHP研究所 編
- 1988 (S63) 『土光敏夫 ～21世紀への遺言～』 志村嘉一郎

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

- 1989 (H1) 『昭和人間記録 土光敏夫大辞典』 池田政次郎
- 1993 (H5) 『財界総理側近録 土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』 居林次雄
- 1995 (H7) 『土光敏夫 無私の人』 上竹瑞夫
- 1997 (H9) 『土光敏夫語録』
- 2011 (H23) 『清貧と復興 土光敏夫百の言葉』 出町譲
- 2013 (H25) 『気骨 経営者土光敏夫の闘い』 山岡淳一郎
- 2017 (H29) 『日本の企業家 土光敏夫ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者』 橋川武郎
- 2017 (H29) 『難題が飛び込む男 土光敏夫』 伊丹敬之

出版年に注目してほしい。土光は、1946年に石川島芝浦タービンの社長となり1980年に経団連会長を退任している。その間、石川島や東芝、経団連のトップを歴任した34年もの間に出版された著作物がわずか2冊しかないことに気づかされる。これは、大企業の経営者としてはいかにも少ない。PHP等を通じて多くの著作がある松下幸之助や、雑誌に連載まで持って自分の考えを広めていた本田宗一郎といった大経営者と比較しても対照的である。ちなみに『経営の行動指針』は、前項で述べた通り、東芝での社内報に記したり、会議の中で発言したりしたものを東芝の社員がまとめたものである。つまり、土光が広く何かを世に伝えるために自ら記したものは一冊もないのである。

繰り返すが、土光自身は本来表舞台に立って目立ったり、公私の峻別に厳しいだけに仕事外のことで自らを発信したりすることを好まない人物だった。それを裏付ける証言として、土光が一線を退いた後に出版された経団連会長時代の秘書居林次雄による『財界総理側近録』と、朝日新聞記者として東芝社長以降の土光を取材し続けた志村嘉一郎の『土光敏夫～21世紀への遺言～』の2冊に着目したい。まず、前者では、側近であった居林が土光から「わしを祭り上げるような本を書いたりするなよ」と繰り返し言われたとあり、後者には土光が経団連会長を退任するときに新聞紙上での「聞き書き“財界荒法師”一代」という連載企画の取材を何度も申し込んだが「僕は過去を振り返ることをしない男だ」と固辞されたというエピソードが記されている。この2冊は、土光研究において必ずと言っていいほど引用される代表的な“土光本”であるが、二人とも土光との約束を守り、いずれも土光が行革審会長を退任して全ての公職を退いた後に出版されている。

その土光とメディアとの関係に劇的な変化が見られるようになったのが1982年である。

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

この年の1月に日本経済新聞の名物連載企画「私の履歴書」に土光が登場したのである。土光が自ら生い立ちや企業家としての来し方をまとめた形で広く世に知らしめた最初のケースとされる。その狙いとは何か。この連載は、翌1983年に本として出版される。その前書きに土光がこうした取材を受けるようになった理由が端的に書かれている。「行革の部分については読んで頂きたいが、私の個人的な経歴については、時間の無駄であるから、なるべく読み飛ばしていただければ幸甚である」。つまり、土光は、当時中々進まない行政改革の国民的な理解を得るために積極的にメディアにでるようになったわけである。

それにしても随分型破りな前書きである。この連載は、各界の著名人の経歴や秘話を紹介するものであり、そこを「読み飛ばしてほしい」というのである。この連載企画に掲載されることは財界人にとっては今も昔も大変なステータスであるが、そもそも土光ほどの大物財界人がこの時点まで登場していなかったこと自体が不自然である。IHIで土光の後任の社長である田口連三は、この7年も前の1975年に取り上げられている。朝日新聞同様、土光がこうした取材を断っていたものと推察される。それだけに、行革推進のため、土光本人も覚悟を決めてメディアに登場するようになったものと考えられる。実際、連載の最初2回は、ひたすら行革の重要性が説かれ、「行革は、一種の世直しである。国民の意識をかえる息の長い国民運動である。そんな仕事に85歳の私がなぜ取り組まねばならないのか、ほんとうはおかしいのだが、日本の将来について無関心でおれない以上、引き受けざるを得なかった」と読者に訴えかけている。以降、先に列挙したように土光に関する本が相次いで出版されるようになる。

もちろんそれまでも社長や財界トップとしてメディアの取材を受けることはあった。しかし、この1982年の前と後では、その質が大きく変化している。それを検証するために、私は国立国会図書館を訪れ、土光をとりあげた活字メディアについて調査を行った。<sup>48</sup>その結果、顕著な差が出たのが雑誌であった。1981年に臨調会長となる前は、土光がインタビューを受けているのは、『財界』や『経済界』『中央公論・経済問題』といった経済誌・業界誌がほとんどであった。しかし、この頃から『文藝春秋』や『月刊現代』といった一般総合雑誌が多くなり、1982年に入ると『週刊ポスト』や『サンデー毎日』といったさらに一般の人が多く目にする週刊誌への登場が一気に増え、当時新進気鋭のジャーナリストだった田原総一郎らの取材を受けるようになった。その見出しを見ても「日本の倒産を黙視できない」<sup>49</sup>「鈴木首相に物申す」「政・官・労の『行革』骨抜きに加担するな」<sup>50</sup>といった刺激的なものが並んでいる。

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

さらにこの年には当時若者に絶大な人気を誇る雑誌『PLAYBOY』の取材まで受けるようになる。その表紙には、白人女性の水着姿が掲載されており、その太ももの部分に「インタビュー土光敏夫」と「ホットヌード ニッポンギャル」という見出しが並んでいる。インタビューの中で土光は「このPLAYBOYって、若い者の中々進んだ雑誌なんだろう？」と読者に歩み寄ったうえで「僕ら年寄りには君らに養ってもらえばのんきでいいよ」「だけど次の世代のために行革をやらなきゃ」「こんなのは若い世代がやらにゃ」と行革の必要性を訴え、さらに「政府の連中がやらんから、あとは監視体制をどうするか。国民全体が関心を持ってちゃんとやらせなきゃ。国民が監視すればこれほど効くものはないだろう」と畳みかけている。<sup>51</sup>

#### 3.3.2. 「メザシの土光さん」

1987年の一連のメディア登場の中で、究極のものが「メザシの土光さん」であろう。公私の区別に強いこだわりを持つ土光が私生活の場にテレビカメラを入れることを許し、その結果多くの視聴者に与えたインパクトや行革論議に与えた影響力に鑑み、“究極”という言葉を用いた。また、一民間人の土光敏夫の名前が広く一般にも知られ、後にも多くの人に記憶されるようになった最大の要因でもある。

1982年7月23日に放送されたこのドキュメンタリー番組であるが、正式タイトルは「NHK特集 85歳の執念 行革の顔 土光敏夫」という。番組では、すでに85歳となった土光が行政改革に粉骨砕身で取り組む姿に加え、大企業の社長や財界トップを歴任した土光の質素な暮らしぶりが紹介され大きな反響を呼んだ。そして、そこで生まれた世論は、土光が旗振り役を務める国鉄民営化を始めとした戦後最大の改革を推し進めるうえで、大変大きな推進力となった。

まずこの番組が放送された当時の行革を取り巻く世論について触れたい。行政改革とはつまるところ行政をスリム化し「小さな政府」を目指すものである。そのためには民間活力も導入するわけであるが、関係する分野は多岐にわたり、その多くが国民生活に直結するものである。改革案が表面化するたびに、改革への懸念・批判・反対の声が大きくなり、改革への総論賛成各論反対の様相を呈するようになる。例えば、1981年7月の第一次答申で打ち出した「公務員給与の適正な要請」に対しては、国交労が早速、臨調事務局が入った永田町合同庁舎ビル前で大規模なデモを行い「福祉・医療・教育の切り捨て反対」と訴

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

えた。

さらに1982年に入り国鉄・電電・専売の三公社改革が本格的に議論の俎上に上ると、土光を担ぎ出した政界からも、改革に抵抗、骨抜きにしようという動きが表面化してくる。当時の新聞には、次のような自民党族議員の声の実名で掲載されていた。「臨調が答申しても、党はその通りには動かんよ。万一、法律（案）<sup>52</sup>が出来たって国会で通りゃせん。あわてる必要はない」。中でも国鉄は、政治に翻弄された結果16兆円もの累積債務を抱えながら、あらゆる利害が絡み合う巨大組織であり、改革・民営化することは「針の穴にラクダを通すより難しい」とさえ言われていた。40万人の従業員を抱え最強と呼ばれた労働組合があっただけでなく、運輸族と呼ばれる政治家、さらに廃線となる地方の赤字路線沿線の住民などが、それぞれの立場で次々と土光臨調に向けて反対の声を上げるようになる。その反対の声は、「国鉄民営化」を含む第3次答申案が提出されることが予定された1982年7月末に向けて日増しに高まっていた。

この頃の土光の自宅には、「行革反対」を訴える手紙が大量に届くようになり、自宅周辺には街宣車が現れるようになっていた。そのため、土光に警護のSPがつくようになり、さらに身の安全のため、日課としていた散歩や畑仕事にも制限がかけられるようにもなるほど行革を巡る世の空気は緊迫していた。余談であるが、この結果、84歳の土光の足腰や体力はこの頃急速に衰えていったとされ、「行革のために命を削った」と言われるようになるがそれは少し後の話である。

その行革の最大のハイライトとされた第3次答申提出日の一週間前に放送されたのがNHKの番組であった。番組は、土光が毎朝欠かさないといい読経の場面から始まる。そして朝食として自家製のヨーグルトと自分の家の畑でとれた野菜を食べ、バスと電車を乗り継いで出勤する土光の日常が描き出される。その後、臨調の動きを解説する場面へと続く。そこでは、行革には野党の社会党や共産党だけでなく与党の自民党からも反対の声が上がっていることが取り上げられ、農業関係者によるデモの様子が映し出される。

その一方で、土光の生活費が10万円以下であることが紹介され、長年理髪店には行かず自宅で息子に散髪してもらう様子や農作業の時に使っているツギハギだらけの帽子やボロボロの軍手が映し出され、土光の質素な暮らしぶりに焦点があてられる。土光はインタビューに対して「僕は無駄はしない」と答え「財政再建はできる、政府には無駄がある」と持論を述べる。

そして番組の最後には、土光家の夕食の様子が登場する。食卓に並んだのは、自分の家

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

でとれたキャベツと大根の葉のおひたし、玄米ご飯、そして知人からもらったメザシのみである。そのメザシを入れ歯のない土光が頭からガブリと噛みつく姿がテレビ画面に大写真となった。そして、最後に玄米を食べ終わった御飯茶碗にお茶を注いでひと回しした後ゴクリと飲み込み、一言「ご馳走様」。この夕食の場面は多くの視聴者を驚かせ感銘を与えた。あの大企業の社長、財界のトップがこんな質素な生活を続けているのか、と。

この番組の反響はとても大きく、例えば放送一週間後の新聞に次のような読者からの投書があった。番組が大変良かった、とした上で「名誉欲、金銭欲に麻痺してしまっている現代の政治、医療、教育・・・の社会に、土光さんの生き方と言葉は強烈なムチとして心地よかった。深い信仰と質実剛健な生活態度は私たちの学ぶところで、人も物も大切に世のために尽くそうとする明治の気骨に、土光さん頑張ってくださいと祈らずにはいられなかった」(東京都50歳主婦・同様21通)。 53

また、当時政界で最大の派閥を率いる実力者で「闇將軍」とまで呼ばれた田中角栄もこの番組を見て「あの人が行革をやるなら文句は言えん」と納得したと伝えられる。土光の経団連時代からの秘書居林次雄によると「あのNHKのテレビ放映以後、政府各省庁からの行革の妨害はパッタリと止んだ。政治家も反対をしなくなり、臨調の審議は急ピッチで進むこととなった」 54という。そして、土光臨調は、一週間後の7月30日、国鉄の分割民営化を盛り込んだ第3次基本答申を政府に提出した。土光は答申後の記者会見で「国民が行革に関心を持って、自分の利害を主張するだけでなく、自立・自助の精神を持ってほしい」と国民に対する期待を込めてコメントした。

社会にこれだけ大きなインパクトを与えたこの番組、そしてメザシのシーンは、どのようなねらいで制作されたのであろうか。番組を担当した元NHK報道局のディレクター布谷洋勝氏は、後に新聞への寄稿の中で「土光さんという一人の人間を通して、“行革の精神”が描けないものかと考え、番組の取材に入った」 55と記している。また、およそ10年後にこの番組が視聴者からの投票によって再放送されることになった際には制作当時を振り返るインタビューを受け「土光さんを人間ドキュメンタリー風に、人間ドキュメントに傾斜しながら行革を描こうと思った」と演出の意図を語っている。 56

さらに詳しい話を聞くために、私は、去年の秋、布谷氏にインタビューを行った。57彼によると、この番組のために取材チームは、およそ一か月間土光に密着したという。当初は、臨調事務局での執務や相次ぐ会議の様子が中心であったが、取材開始から一週間たったところで土光の自宅での様子を取材したいと申し出たところ、当初、土光の返事は「そ

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

れは違う」というものであった。公私の峻別に厳しい土光としては「臨調の中の自分はいくら取材されても構わない、いくらでもインタビューに応じましょうと。しかし自宅の自分はOKしたつもりはないと、NOだ」というのである。土光という人間を描くのに日常の姿が描けないのでは番組が出来ないと困り果てた取材班は、繰り返し土光に依頼する。しかし土光は頑として首を縦に振らない。

そんな状況を救ったのは土光の秘書たちであった。そのいきさつは、そのうちの一人の著書に詳しい。秘書は、次のように説得に当たった。「今、行革に反対の声が上がるのは、財界人が夜な夜な料亭に行って贅沢の限りを尽くしながら、政府には質素にしろ、国民には我慢しろと言っているように見えるからだ。ぜひ会長が質素な生活をしているありのままの姿を全国の皆様に見て頂かないと、行革の成功はおぼつかない」と。しばらく考えた土光だが「それならば止むを得ん」とついに承諾した。しかし最後に「ただし、これ一度限りだぞ」と念を押すことも忘れなかったという。 58

かくして土光の自宅での撮影が実現することになったわけだが、布谷氏によると「メザシ」の場面を始めから狙っていたわけではないという。事前の取材で、土光が早朝に起床し毎朝の読経を欠かさないと情報を得ていたため、むしろその場面を撮影しようというのが自宅取材の当初の狙いだった。そして、布谷氏は土光から「君たちマスコミの人間はだらしなくて時間にルーズだ。朝も遅い」と言われていたこともあり、夜も明けない早朝3時半には到着するように土光の自宅に向かった。そして、車の運転手に、土光の家前で本人の耳にも届くような音で急ブレーキをかけてもらうよう頼んだ。家前で待っていると、5分程して土光が出てきて「おっ、早いじゃないか」と意外そうな顔を見せながら家の中に入れてくれ、毎朝4時からの読経も含めて、以降は自由に取材させてくれたという。

自宅の取材は3日間にわたって行われたが、布谷氏によると、直子夫人が随分撮影を面白がっていた様子だったという。実際番組の中では、土光の質素な暮らしぶりのディテールが紹介されていくが、直子は、土光が50年以上使っているヘアブラシや農作業用のボロボロのズボンなどを愉快そうにカメラに向かって説明している。また放送はされなかったが、ダンスの中の継ぎはぎだらけの下着まで見せてくれたという。そして、取材スタッフともすっかり打ち解けた直子夫人が、夕食の様子を撮影することになっていた最終日を前に「晩御飯はどんなものにしましょう？」と尋ねてきた。布谷氏は、土光家の食卓が一汁一菜の質素なものだと聞いていたため「普段通りでお願いします」と答えたという。

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

そして生まれたのが、あのメザシのシーンである。番組の最終盤、臨調での会議を終えて自宅へ向かう車中の土光の顔の映像に「増税、米価、公務員給与。土光氏の前に立ちはだかる壁は厚い。今、土光氏は、行政改革に自らの進退問題を含む重大決意をかけている。土光氏の精神、その日常のありようは今の時代への鋭い問いかけなのかもしれない」というナレーションが流され、およそ3分にわたる土光家の夕食の場面が続くのである。

この番組が当時の社会与えたインパクトの大きさについてはすでに述べた通りであるが、布谷氏もあれほどまでの反響は「全く予想していなかった」と振り返る。そして「テレビメディアの力の大きさ、恐ろしさを改めて感じた」とも語ってくれた。「土光イコール行革、行革が全て善という風潮が生まれてしまい、行革への批判が封じられてしまったのではないか」という思いもあるというのである。その一方で、土光という人物については「圧倒的な存在感、オーラがあった。多くは語らないが、ヘラヘラしないといつかね」「一か月おつきあいして明治の精神に触れた気がした。質実というか、気骨というか、物質的な豊かさでなく心の豊かさを求め続けた人間だった」、その上で「それに比べると、今の財界人や政治家は小粒になったね」と懐かしんでいた。さらに「あのメザシは、高知産のウルメイワシだったよ」と教えてくれた。

#### 3.3.3. 自らの発信力を駆使

1982年7月の「メザシの土光さん」以降、行政改革という国家レベルの課題の解決のために、土光は、むしろ自らの発信力を積極的に使っていたようにさえ思える。前々項で述べた通り、以降、相次いで“土光本”が出版されるようになるが、中には『正しきものは強くあれ 人間・土光敏夫とその母』（1983年、宮野澄）のように、行革もさることながら土光個人やその生き方に焦点を当てたものも見られるようになる。そして、土光は自らへの注目を行革への推進力に変えるために、メディアを使って発信するようになったと考えられるような行動に出る。

まずは、この年の秋に起きた政権交代劇の中でのパフォーマンスである。1982年の11月24日、鈴木善幸総理の退陣表明を受けて行われた自民党総裁選では、中曽根康弘が新総裁に選ばれる。同月26日、その中曽根が国会で首班指名を受けて総理大臣となった直後、しかも組閣前に、土光は中曽根と会談を行ったのである。これは極めて異例の出来事である。私はこの15年ほどの間、仕事で何度か新しい内閣の誕生の瞬間を取材したことがあるが、

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

大臣を決める前の新総理に民間人が面会すること自体、普通はあり得ないことである。当然、当時も同様で、土光はそうした行動へのメディアの反応を計算していたものと考えられる。実際、会談当日の新聞朝刊は、「土光会長ときょう会談 中曽根新総裁『首相指名』後に」と見出しを付けたうえで、「この会談は、土光会長側が申し入れたもので、あえて組閣前に新首相に会うことにより、新内閣に行政改革断行を迫るのが狙い」と報じている。さらに翌日の新内閣誕生を伝える紙面でも、一面の閣僚の顔ぶれ紹介のすぐ下に、土光と中曽根新総理会談の記事が掲載されている。 59

それに中曽根も呼応する。中曽根は行政管理庁長官として、土光を第2臨調会長として引っ張り出した人物である。この会談で「私は行革の責任者であり、寝てもさめても行革のことを考えている」と語るともに、組閣作業の中で異例の動きを見せる。中曽根は、閣僚名簿に名前が挙がった一人一人を総理官邸の執務室に呼んで、党三役と官房長官立会いの下、「行財政改革に全面的に協力して、首相の指示に従ってこれを行うか」を問いただし確認した。これは、「行革が中曽根内閣の最大の使命だと印象付ける必要があったから」という。 60

そしてこの後も土光は、行革の推進に晩年を捧げることとなるが、その結びでもその発信力行使する。行革審の解散を前にした1986年6月26日、土光は国民に向けたメッセージを発表する。その冒頭は「国民の皆様へ」、政治家でない一民間人としては、思い切り振りかぶった書き出しである。以下、メッセージの一部を抜粋する。

「明日を以て、行革審はその任期を終え、解散いたします。顧みれば、昭和56年3月鈴木内閣によって臨調が設置され、中曽根内閣に引き継がれ、さらに行革審となって、今日まで5年3か月約二千日になります。この間、国民の皆様のご支援を得て、臨調・行革審は、全国民的課題である行政改革の推進に努めて参りました。」

「国民の皆様には行政に対する甘えを捨て自立自助の努力を求めるものであります」

「いまここで行財政の改革を諦められるならば、これまでの努力は水泡に帰し、行財政は再び肥大化の道をたどり、ようやくほの見えてきた明るい希望も消え去るであります。私はこのことが心配でならないのであります」

「行政改革は、21世紀を目指した新しい国作りの基礎作業であります。私は、これまで老骨に鞭打って、行政改革に全力を挙げて取り組んでまいりました。私自身は21世紀の日本を見ることはないであります。しかし、新しい世代である私たちの孫や曾孫の時代に、わが国が活力に富んだ明るい社会であり、国際的にも立派な国であることを、心から願わ

### 第3章 土光のリーダーシップの特性

ずにはいられないのであります」

「行政改革の成否は、一に、国民の皆様の支持と熱意にかかっております。私は、より良き明日を拓くため、皆様が、政府・国会及び地方公共団体の改革努力を厳しく見守るとともに、たとえ苦しくとももう一段の痛みを耐えて、行政改革というこの国家の大事業を最後までやり遂げてくださることを、心からお願い致します」

86歳の土光が、渾身の力を込めて発信力を発揮した瞬間だと考えられる。

## 第4章 土光とはどんなリーダーだったか

### 4.1. 土光の哲学

前章で取り上げた特性を見せてきた土光は、どのような哲学を持っていた人物なのであるだろうか。多くの言葉を残した経営者であるが、象徴的なものや考え方をまとめてみた。

#### ● 「日に新たに、日々に新たに」

土光が座右の銘としている言葉で、前章の日本経済新聞での連載の一回目のタイトルにもなっている。出典は中国の古典『大学』。「今日なら今日という日は天地開闢以来初めてやってくる。それも貧乏人にも王様にも皆平等にやってくる。そんな大事な一日だから有意義に過ごさなければならない。そのためには、今日の行いは昨日より新しくよくなり、明日の行いは今日よりもさらに新しくよくなるように修養に心がけるべきである」という意味である。

土光は、これを毎日の24時間をどう有効に使うか、一瞬一瞬を無駄にせず大切に生きなければ、と解釈した。土光のストイックな生き方の中核をなすと言える。誰よりも早く入社して仕事には全力を尽くす一方、夜は宴席を断り自宅であらゆる書物に目を通し自己研鑽に努めた。

#### ● 「個人は質素に、社会は豊かに」

日本経済新聞の連載の最終回に登場する土光の根底を流れる哲学で、母親の登美から土光に繰り返し教え込まれた考え方である。土光の「無私」の思想に大きな影響を与えたと言える。2章の橘学苑の項で触れたように、土光は収入のほとんどを母親が設立した学校法人に寄付し自らは質素な生活を貫いた。

そして、晩年に取り組んだ次世代のためにつけを残さないための社会づくり、即ち行革の「基本精神である」と土光自身も述べている。行革によってしばらくは個人は質素にする必要があるが、その先には「豊かな社会が確実に待っている」との信念で行革の旗を振り続けたのである。 61

#### ● 「組織は楕円形が良い」

## 第4章 土光とはどんなリーダーだったか

会社は社長をトップとするピラミッド型ではなく、社長を中心とした太陽系のような楕円形が良いという考え方。「社長も一介のサラリーマン」と考える土光は、硬直したピラミッド型の上下意識を嫌い、一貫して社員に自分を「さん」づけで呼ばせた。東芝に移った時には、社長室に入ってくる人間が皆最敬礼することに「石川島ではそんなことはなかった。私はどぎまぎした」と驚き、「やめてくれと口で言っても無理だろうから、私も社員に対して最敬礼した。そうすると、逆に向こうが困る。そのうちようやく最敬礼はなしになった」<sup>62</sup>と土光にしては珍しく茶目っ気を見せたこともある。

### ●組織を揺さぶる

石川島重工の社長就任以降、土光はトップとして組織の立て直しを迫られる局面が続いた。その際、組織風土を変えるために土光が重要視したのは、「組織を揺さぶる」ことである。政治家からも「怒号さん」と一目置かれた土光である。周囲、特にごまかしたり責任逃れをしたりするような幹部には、容赦ない怒号が飛んだ。

古巣の石川島重工に戻ってからは早速、接待費の領収書を社長室に積み上げるパフォーマンスを見せたことは先に述べたが、時に会議では激して拳でドンドンと机を叩き、ついには皮膚が破れて血が流れ出し、それを平然とハンカチで包み、また叩き続けながら熱弁をふるう姿を幹部たちに見せつけた。<sup>63</sup>また、東芝でも前任が作った社長専用の風呂や食堂を壊しただけでなく、役員たちを「死ぬ気で頑張れ」と叱咤するに留まらず「後は俺が面倒を見てやるから一人や二人死んでみろ」と激しい発破をかけ、脳貧血で倒れたり神経衰弱のようになっていたりした者も出たという話まで残っている。<sup>64</sup>さらに、大企業性悪説の総本山とも揶揄された経団連に乗り込んだ際も、秘書や事務局幹部に「君ら経団連の連中は、国鉄と同じように潰れないと思って怠けているんだろう、わしが経団連を潰してやろうか」「ここでは日本語が通じないのか」と怒鳴るのが日課となり、「皆、殺されそうな圧迫を感じて、病人続出であった」という。<sup>65</sup>

もともと土光自身は「私としては、決して怒ったことはないつもりだが、もともと地声大きいし、議論に熱が入ると、思わずテーブルを叩く癖がある。それを怒ったように受けとられるのかもしれない」<sup>66</sup>と弁解している。

### ●部下を信頼・権限移譲

上記のように明らかに怖い上司ではあるが、方針を決めたあとは部下や現場にとことん

## 第4章 土光とはどんなリーダーだったか

任せることにしていたのも土光の哲学である。IHI時代に常務取締役造船部長として土光に仕えた真藤恒は、NHKのテレビ番組の中で「梯子を外される心配がないんですからね。あの人と仕事をしていると。ですからフルスピードでね、前を向いていける。後ろを心配する必要がない。」と安心して働ける上司であったと証言している。

そうした姿勢は、会社経営の中では権限移譲という形で現れた。その象徴が、IHIと東芝の立て直しの際に見られた事業部制の徹底である。土光は、東芝に迎えられてすぐに「決裁権まで事業部長に与えて、百パーセントの権限移譲をした」とした上で、「ただし、最後の責任はトップがとる。そのため、コミュニケーションだけは、しっかり通じるようにしておく。日常の仕事は事業部に任せ、トップ、役員は、その活動を外側から管理し、援護すればいいのである。こうしておけば、自主的にやらざるを得ない」と、人材活用策としての権限移譲の重要性を主張している。 67

### ● 「俺はシーダー」

Seeder（種をまく人）。第2章の石川島時代の項でも触れたが、土光は、技術や人材への投資を重視し、また惜しまなかった。土光が東芝に移った際に取締役だった岩田式夫は、土光が行った研究開発投資について「私のように財務畑が長かった人間から見ると、土光さんのやり方はどうにも危なっかしくてしょうがない。超積極主義というのか、とにかく技術開発に対する投資には、まるでソロバン無視なんですね。せつかくの利益を内部留保に充てようとする、『そんなことより研究開発が第一だ、研究者の頭は一日休ませても錆びてしまう』と財務のバランスもへったくれもない」とした上で「あの人は決して利益追求主義者ではない。常に明日を考え、大きな意味での企業発展を考えていたように思う」と振り返る。その結果、東芝の決算が悪い時期にマスコミが「土光流経営の限界」とバッシングに出たときにも、土光は「言いたい奴には言わせておけ、俺は東芝百年のためのシーダーなんだ」とまるで動じなかったという。 68

## 4.2. 土光のリーダーシップを解析

リーダーとしての土光の特徴的な点を整理したい。

まずは、外部から来た、さらに言えば自分から手を挙げてなったのではなく「選ばれたリーダー」であったことが挙げられる。石川島芝浦タービン、石川島重工、東芝のいずれ

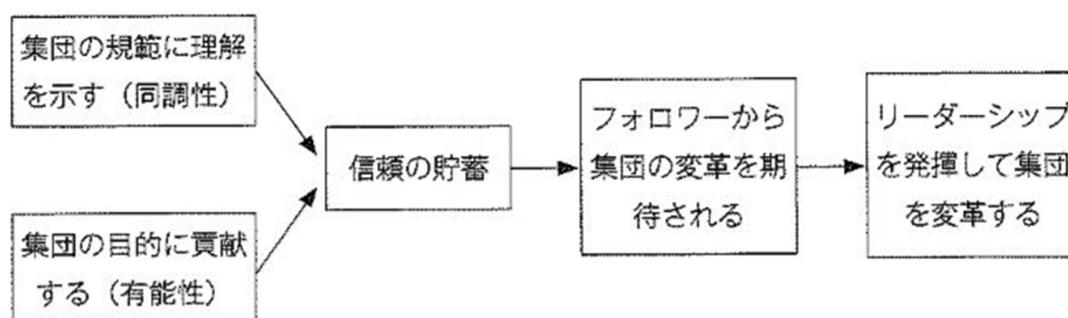
#### 第4章 土光とはどんなリーダーだったか

の社長になった時も社内での権力闘争を経て勝ち取ったわけではない。また、経団連や臨調の会長に担ぎ上げられた時もそうである。いずれも周囲に推される、もしくは懇願される形でトップに就いている。

そして、自ら「率先垂範」で動くリーダーであった。石川島での「人間タービン」と呼ばれる働きぶり、東芝での社長自らの早朝出勤。またあまり知られていないが、2年にわたる臨調の議論の中では土光が主宰する会議は313回もあったが、土光の下で臨調委員を務めた瀬島龍三によると、土光は「必ず出席されていた。委員に配布された資料件数は2446件であり、土光さんは誰よりも熱心にこの膨大な資料を読んでおられた」という。<sup>69</sup>そして、その間に多くの国民にインパクトを与えた質素な暮らしぶり。いずれも決して他人に強制することなく、ただ自分の姿を見せることがフォロワーの信頼を得ることにつながっている。これを伊丹敬之は「凜とした背中を見せるリーダー」と表現している。

さらに、狙いを定めたうえで「ビジョンを提示」するのがうまく、極めて効果的であった。工場の現場に姿を見せ従業員に直接語りかけたり、社員向けの社内報を活用したりして自分のメッセージを届けた。そして、行革に向けて国民の賛同を広く集めるためには本来好きではないメディアにも登場した。自分の理念を、伝えるべき相手に、響く形で伝えることの出来るリーダーであった。そしてそれを改革の推進力にすることに成功した。

これをエドウィン・ホランダーの「信頼性理論」になぞらえて考えたい。



出典：小野善生（2018）『リーダーシップ徹底講座』中央経済社、95頁。

## 第4章 土光とはどんなリーダーだったか

まず、土光は、苦境に陥った組織に外部から落下傘のようにやって来たリーダーであった。実際、石川島重工に戻った時も東芝に移った時にも単身で乗り込んでいる。そして、リーダー土光は、まずフォロワーと向き合う。具体的には、労働組合や現場の従業員、そして経団連時代には地方の経営者のところに自ら出向いていった。そして、フォロワーの意見に耳を傾け、その集団の規範や価値観に理解を示すことで同調性を発揮する。その上で、組織や集団の目的に対して貢献できることを示す、具体的には会社の経営再建や景気回復といったフォロワーにとっての有能性を提示したのである。

さらに、猛烈な働きぶりや質素儉約、率先垂範の姿など背中を見せる、「メザシの土光さん」はその究極の姿だと言えるだろう。そうした姿を周囲にうまく見せてフォロワーとの信頼の貯蓄に成功することが出来た。その結果、変革のためのビジョンを示し改革につなげることが出来たと考えることが出来る。

リーダーとしての土光は、このビジョンの提示が分かりやすく周囲に大きなインパクトを与えることが出来た。この力こそ“発信力”と呼べるものではないかと考える。さらに、そうした姿が強烈だったからこそ、結果として1章2項であげたような多くのあだ名が生まれ、とてつもない存在感があったのではないだろうか。現代の日本において、いや終戦直後までさかのぼっても、これだけ多くのあだ名を持つ経営者や政治家、リーダーと呼ばれる人はいないのではないかと思われる。

## おわりに

土光自身は自分のことをどんな人間だと考えていたのだろうか。晩年に行われた座談会では、自らのことを「凡人」、自身の人生について「平凡」<sup>70</sup>と表現している。それを見たとき、私は「そんなことはないだろう」と少々の驚きと違和感を覚えつつも、一方で一連の研究の中で見つけたいくつかの土光評が頭の中で一度に結びついた。

まずは「ドラマが少ない」<sup>71</sup>である。これは、土光が経団連会長の一期目を終えるころにジャーナリストによって書かれた『評伝 土光敏夫』に登場する。3章3項で述べたように、この『評伝 土光敏夫』は、土光が自ら積極的に一般メディアに出るようになる以前に出版されている。同じくそれ以前に出た『経営の行動指針』は、東芝の社内向けに書かれたものが社員によってまとめられて出版されたものである。つまり、この『評伝 土光敏夫』は、現存するものでは土光個人を取材し取り上げたものとして最古、かつ経団連会長を退くまで、即ち第一線の経営者・財界人として活躍していた期間のものとしても唯一のものである。その中で、筆者は“財界総理”の座にまで上り詰めた土光のことを「その人生には意外なほど波乱満ちたドラマが少ない」「ただ国を憂いて馬車馬のように働いてきただけ」「策謀を駆使して社長の座を勝ち取ったわけではない」<sup>72</sup>と表現している。

2つ目は「頭が切れるとか、回転が早いとかではない」。随分な言いようであるが、これは土光のことを師と仰いだIHI時代の部下・真藤恒による「土光さんにホレた私」<sup>73</sup>という文章の中に登場する。もちろん、尊敬するが故の表現であろうが、寡黙で多くを語らない土光の一面を一番弟子を自任する真藤なりの言葉で表現したものであろう。

そして3つ目は「つまらない人」である。これは、「メザシの土光さん」を世に知らしめたテレビ番組を制作した元NHKディレクター布谷洋勝氏が、私が行ったインタビューの中で発した一言である。一か月もの間土光に密着した布谷氏に、まず率直に「土光さんってどんな人でしたか」と質問した私は、土光を褒め称える答えを期待したので随分拍子抜けした。もちろん、布谷氏も土光の功績や存在感、そしてその高潔さを高く評価している。しかし、同時にあまりの愚直さに「取材と関係なく、一緒に遊びに行きたい人かと言われればNOだね」と笑いながら当時を振り返っていた。

実は、私も三人の言っていることにある種の共感を覚えているのである。特に土光自身の「平凡」という表現に対しても、である。

## おわりに

上記の三人は、多くの国民の記憶に刷り込まれた「メザシの土光さん」誕生の瞬間より前から、土光をごくごく間近で見て接してきた人たちである。あえて言うならば、神格化される前の土光を観察してきた人たちである。土光を研究テーマとした私も含めて多くの日本人が土光と言えば「メザシ」ありきの中、彼らが土光という人物の本質を語ることに他者にはない説得力がある。

そして、そこにこそ、この研究で私が知りたかったことのヒントがあるように感じる。土光は「平凡」なのであろうか。実際、今回の研究でかなりの量の文献に目を通したが、土光を評して「カリスマ」や「スーパースター」といった表現は一度も目にすることはなかった。ましてや、何かの「神様」と呼ばれることもなかった。この論文の「はじめに」の中で、私は雑誌のランキング記事に触れ、土光が松下幸之助や本田宗一郎、スティーブジョブズに次いで4位に入っていることに驚いたと記した。何かを発明したわけでもなければ会社を興して成功したわけでもない。いわゆるサラリーマン社長の土光に何故支持が集まるのか、というのがこの研究の入り口だった。

しかし、だからこそ評価されているのではないかと今は考えるようになっている。土光は、自身で語るように4回も受験に失敗し「町工場に毛の生えた程度」の会社にサラリーマンとして就職した。その土光が「日に新たに」を座右の銘に、24時間をひたすら一生懸命に生きるという、誰でも出来そうだが誰にでも出来ないことを積み重ね、会社組織や財界人としてトップとなり、さらには、他の人にはない発信力を以って国民的支持を集めるリーダーとなり、大変な困難とされた改革を推し進めた。そこに多くの人が共感するのではないだろうか。

翻って現代のリーダーたちに思いをはせてみる。ここ最近のメディアを振り返ってみるだけでも、コストカッターと崇められた経営者が逮捕されたり、ジャーナリスト殺害への関与が疑われるサウジアラビアの皇太子との親密ぶりを誇示していた経営者が批判されたりしている。若手タレントとの交際や100万円の“お年玉”といった本業以外のことばかりが目立った経営者もいた。彼らは時に“カリスマ”と呼ばれ、彼らの持つセンセーショナルリズムと土光の偉大なる平凡さはまさに対極にあると言える。土光の愚直ながらも策を弄さず、誠実かつ強烈なリーダーシップを発揮し、周囲にインパクトを与えながら物事を前に勧めていく、そんな姿に多く的人是共感、ある種は憧れるのではないか。また、こうした“平凡”さ故に生まれるインパクトや共感を呼ぶ経営者やリーダーこそ、いま求められているのではないかと私は考える。

# 脚注

## ○注

- 1 『PRESIDENT』プレジデント社，2017年1月16日号，129ページ
- 2 志村嘉一郎『土光敏夫 21世紀への遺産』文春文庫，1988年，21ページ
- 3 土光敏夫『私の履歴書』日本経済新聞社，1983年，147ページ
- 4 池田政次郎『昭和人間記録 土光敏夫大事典』産業労働出版協会，1989年，139ページ
- 5 池田，前掲書，138ページ
- 6 土光，前掲書，72ページ
- 7 同前，81ページ
- 8 伊丹敬之『難題が飛び込む男 土光敏夫』日本経済新聞出版社，2017年，49-51ページ
- 9 土光，前掲書，88ページ
- 10 山岡淳一郎『気骨 経営者土光敏夫の戦い』平凡社，2013年，122-123ページ
- 11 同前，145ページ
- 12 伊藤栄樹『秋霜烈日 検事総長の回想』朝日新聞社，1988年，17ページ
- 13 同前，15-19ページ、及び志村，前掲書，139-140ページ
- 14 土光，前掲書，99ページ
- 15 橘川武郎『日本の企業家 土光敏夫 ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者』PHP，2017年，84-85ページ
- 16 同前，119-120ページ
- 17 土光，前掲書，134ページ
- 18 居林次雄『財界総理側近録 土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』新潮社，1993年，38-42ページ
- 19 山岡，前掲書，212ページ
- 20 志村，前掲書，132ページ
- 21 『経団連月報 28』1980年，7-11ページ
- 22 「グループ1984年」は政治学者香山健一らによる匿名のグループ
- 23 土光，前掲書，16-17ページ
- 24 中曾根康弘『天地有情 五十年の戦後政治を語る』文芸春秋，1996年，336-339ページ
- 25 同前，339-341ページ
- 26 橘学苑編『たちばなのかおり～土光登美先生の追憶～』1961年，107-108ページ
- 27 土光，前掲書，41ページ
- 28 志村，前掲書，57ページ
- 29 榊原博行『評伝 土光敏夫』国際商業出版，1976年，47ページ
- 30 2018年9月 生島淳准教授と実施
- 31 橘学苑編『橘学苑 創立75周年記念誌』2017年，7、108ページ
- 32 橘学苑編『橘学苑 PTA 会報 木の根』1959年3月号，2ページ
- 33 橘学苑教諭 林明氏へのインタビューによる

- 
- 34 志村, 前掲書, 100-102 ページ  
35 土光, 前掲書, 62 ページ  
36 榊原, 前掲書, 50 ページ  
37 「土光陽一郎から父、土光敏夫へ」『文藝春秋』2013年7月号, 300-302 ページ  
38 山岡, 前掲書 93-94 ページ 橘川, 前掲書, 58 ページ  
39 志村, 前掲書, 198 ページ  
40 榊原, 前掲書, 81 ページ  
41 池田, 前掲書, 175 ページ  
42 橘川, 前掲書, 94-95 ページ 志村, 前掲書, 200-201 ページ  
43 志村, 前掲書, 188-189 ページ  
44 土光, 前掲書, 120-121 ページ  
45 池田, 前掲書, 192 ページ  
46 伊丹, 前掲書, 54-57 ページ  
47 同前, 83-84 ページ  
48 2018年3月 生島淳教授と実施  
49 『サンデー毎日』毎日新聞出版, 1982年4月11日号, 170-173 ページ  
50 『週刊ポスト』小学館, 1982年9月, 28-33 ページ  
51 『月間PLAY BOY 日本版』集英社, 1982年11月1日号  
52 (案)は、筆者が加筆  
53 『読売新聞』1982年7月30日付  
54 居林, 前掲書, 179 ページ  
55 『河北新報』2000年11月7日付夕刊  
56 「NHK 特集傑作選～男たちの生きざま(3)～」1993年5月13日 NHK 衛星第2放送  
57 2018年9月に実施  
58 居林, 前掲書, 178-179 ページ  
59 『日本経済新聞』1987年11月26、27日付朝刊  
60 中曾根康弘『自省録 歴史法廷の被告人として』新潮社, 2004年, 161-162 ページ  
61 土光, 前掲書, 147 ページ  
62 同前, 118-119 ページ  
63 三鬼陽之助『東芝の悲劇』カッパノベルズ, 1966年, 163 ページ  
64 伊丹, 前掲書, 151-152, 228 ページ  
65 居林, 前掲書, 14-19 ページ  
66 土光, 前掲書, 135 ページ  
67 同前, 119-120 ページ  
68 池田, 前掲書, 193-194 ページ  
69 出町譲『清貧と復興』文春文庫, 2014年, 191 ページ  
70 土光敏夫『日々に新た ～わが心を語る～』東洋経済新報社, 1984年, 3 ページ  
71 榊原, 前掲書, 233 ページ  
72 同前, 1、233-244 ページ  
73 土光, 前掲『日々に新た ～わが心を語る～』, 157 ページ

---

## 参考文献

- 安西巧（2014）『経団連 落日の総本山』新潮社。
- 池田政次郎（1989）『昭和人間記録 土光敏夫大事典』産業労働出版協会。
- 伊丹敬之（2015）「経営史と経営学」経営史学会編『経営史学の 50 年』日本経済評論社。
- 伊丹敬之（2015）『高度成長を引きずり出した男 サラリーマン社長西山彌太郎の夢と決断』PHP 研究所。
- 伊丹敬之（2017）『難題が飛び込む男 土光敏夫』日本経済新聞出版社。
- 伊藤栄樹（1988）『秋霜烈日 検事総長の回想』朝日新聞社。
- 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。
- 太田雅彦（2008）「財界リーダーの企業家活動ー石坂泰三と土光敏夫ー」法政大学イノベーションマネジメント研究センター・宇田川勝編『日本の企業家群像』文眞堂。
- 岡崎守恭（2018）『自民党秘史』講談社現代新書。
- 小野善生（2018）『リーダーシップ徹底講座』中央経済社。
- 金井壽宏（2005）『リーダーシップ入門』日経文庫。
- 兼田麗子（2015）「土光敏夫と現代 人材観、経営観を中心として」『国際学研究』（桜美林大学大学院国際学研究科）第 6 号
- 橘川武郎（2004）「戦後石油産業の日伊比較」『企業家研究 創刊号』有斐閣。
- 橘川武郎（2013）「危機と財界リーダー」『企業家研究 第 10 号』有斐閣。
- 橘川武郎（2017）『日本の企業家 土光敏夫 ビジョンとバイタリティをあわせ持つ改革者』PHP 研究所。
- 橘川武郎（2018）『ゼロからわかる日本経営史』日本経済新聞出版社。
- 榊原博行（1976）『評伝 土光敏夫』国際商業出版。
- 沢井実（2015）「企業者史研究の課題」『企業家研究 第 10 号』有斐閣。
- 島田昌和（2011）「企業者史・再論としての渋沢栄一」文教学院編『経営論集第 21 巻』
- 志村嘉一郎（1988）『土光敏夫 21 世紀への遺産』文春文庫。
- 鈴木良隆（2015）「経営史の方法」経営史学会編『経営史学の 50 年』日本経済評論社。
- ソニーマガジンズビジネスブック編集部（1997）『憂国の行革リーダー 土光敏夫語録』

- 
- 高橋莞爾（2016）「企業者史の再論を試みる」『人文社会科学研究第 32 号』
  - 田口連三（2004）『私の履歴書 第 16 卷』日本経済新聞出版社。
  - 橘学苑編（1961）『たちばなのかおり～土光登美先生の追憶～』橘学苑。
  - 橘学苑編（2017）『橘学苑 創立 75 周年記念誌』
  - 辻井清吾（2010）「経営者の経営理念における仏教倫理の意義～初代伊藤忠兵衛と土光敏夫を事例にして～」『仏教経済研究 39』駒澤大学仏教経済研究所
  - 出町譲（2011）『清貧と復興 土光敏夫百の言葉』文藝春秋。
  - 土光敏夫（1970）『経営の行動指針』産業能率大学出版部。
  - 土光敏夫（1983）『私の履歴書』日本経済新聞社。
  - 土光敏夫（1984）『日々に新た～わが心を語る～』東洋経済新報社。
  - 永野健二（2018）『経営者～日本経済生き残りをかけた闘い～』新潮社。
  - 中曽根康弘（1996）『天地有情 五十年の戦後政治を語る』文藝春秋。
  - 中曽根康弘（2004）『自省録 歴史法廷の被告人として』新潮社。
  - 早野透・松田喬和（2016）『田中角栄と中曽根康弘』毎日新聞出版。
  - 保坂正康（1991）『瀬島龍三 参謀の昭和史』文春文庫。
  - 保坂正康（2018）『昭和の怪物 七つの謎』講談社現代新書。
  - 牧太郎（1988）『中曽根とは何だったのか』草思社。
  - 三鬼陽之助（1966）『東芝の悲劇～あなたの会社も例外ではない～』カッパノベルズ。
  - 宮本又郎（2004）「企業家学の意義」『企業家研究 創刊号』有斐閣。
  - 宮本又郎（2013）「財界・財界人はなぜ必要だったか？」『起業家研究 第 10 号』有斐閣。
  - 宮本又郎（2013）『企業家たちの挑戦』中公文庫。
  - 山岡淳一郎（2013）『気骨 経営者土光敏夫の闘い』平凡社。
  - 米倉誠一郎（2013）「経済同友会の理念と戦後復興」『起業家研究 第 10 号』有斐閣。