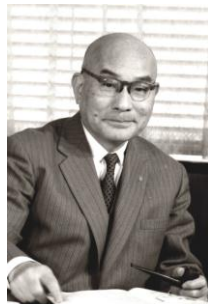


ミスター合理化

どこう としお
土光 敏夫 (1896-1988)

石川島播磨重工業ほか



§ 人物データファイル

株式会社 I H I 提供

出生

明治29年（1896）9月15日、岡山県御津郡大野村（現・岡山市北区）に生まれる。父菊次郎と母登美の間には3男3女が生まれるが、長男英太が夭折したため、次男の敏夫が実際上の長男であった。

生い立ち

生家は農家だったが、やがて父菊次郎が米や肥料の仲買を営むようになる。幼少時より体力に恵まれ、腕白の限りを尽くしていた敏夫少年は、曳舟ひきふねに米や肥料を積み込み、自宅と岡山市中を往復2時間かけて荷を運び、家業を手伝った。県下随一の名門であった岡山中学（現在の県立岡山朝日高校）の受験に3度失敗した後、明治42年（1909）私立の関西中学（現在の関西高校）に入学する。学校行事の100キロ徒歩行進などで心身共に鍛えられ、また勉学にもよく励み、卒業時には2番の成績で「県知事賞」を与えられた。琵琶湖のインクライン（動力で台車を曳かせて、貨物や船などを昇り降りさせるケーブルカーのような設備）建設に携わった伯父の影響でエンジニアを志し、東京・蔵前の東京高等工業学校（現在の東京工業大学）を受験した。一度は失敗するものの、大正6年（1917）機械科に首席で入学を果たす。学費を捻出するため、住み込みの家庭教師をして学業に打ち込む一方で、ボート部の応援団長を務めたり、寄席見物を楽しむこともあった。

実業家以前

卒業と同時に、大正9年（1920）石川島造船所に入社する。学生時代からタービンの研究に専念していた土光は、タービン設計部門に配属された。

大正11年（1922）にはスイスのエッシャーウイス社へ研究留学し、先端技術の修得に没頭する。帰国後は、国産タービンを国際水準に引き上げるべく奮闘した。昭和11年（1936）石川島造船所は芝浦製作所と共同出資して石川島芝浦タービン株式会社を設立し、土光は技術部長に任ぜられた。

実業家時代

昭和21年（1946）には、石川島芝浦タービンの社長に就任した。戦後の混乱のさなか、主力工場を再建するために、横浜市鶴見の本社工場と長野県の松本工場の間を、スシ詰め^{スシ}の夜行列車で忙しく往復した。資金繰りにも奔走し、銀行や当時の通商産業省へ連日のように通い詰め、その姿は官僚たちをして「悪僧」と言わしめた。そうした手腕を買われて、昭和25年（1950）には、業績悪化で経営不振に陥っていた本社の石川島重工業に、社長として復帰する。社紀の高揚を期して、土光の発案により社内報『石川島』を刊行し、昭和26年（1951）の創刊号は、自ら本社の正門前に立って社員1人1人に配布した。土光は「受注なくして合理化なし」を持論とし、徹底した経費節減と生産合理化などを推し進めるとともに、欧米諸国の会社と技術提携を結び、先進技術の導入にも努めた。朝鮮戦争勃発の特需景気にも乗り、業績は躍進したが、土光はこの好景気があくまでも一時的なものであることを予見しており、自らが陣頭に立ってセールスに走り、手綱を緩めることはなかった。積極的な海外進出策を採用し、昭和33年（1958）1月には、石川島ブラジル造船所計画の基本的事項について、ブラジル当局との間で議定書に調印した。このブラジル進出成功を契機として、シンガポール、オーストラリア、ノルウェーなどにも足場を築いた。

昭和35年（1960）には播磨造船所と電撃的な合併を果たす。この合併は秘密裏に、そして3ヵ月という短い準備期間で実行され、「人の融和」を企図して、人的・組織的な面で大胆な刷新が行われた。昭和37年（1962）には、新会社石川島播磨重工業の相生工場は進水量世界一となり、さらに昭和39年（1964）には、名古屋造船と名古屋重工業をも吸収合併し、造船世界一として名を馳せた。

石川島播磨重工業の会長に退いて1年後、昭和40年（1965）に東京芝浦

電気（現在の東芝）の社長に就任する。土光はすでに68歳だったが、当時の会長の石坂泰三に請われる形で、業績が悪化した同社の再建に取り組んだ。土光は組織活動のバイタリティーを重視し、上部と下部の活発な意見交流を求めた。上部からの働きかけを「命令」ではなく「チャレンジ」と名付け、下部から上部へのコミュニケーションを「レスポンス」と呼び、この「チャレンジ・レスポンス」は社内の合言葉となった。また、社内組織の改革を打ち出し、経営幹部会の新設や、事業部の自主独立性強化を図った。生産体制の確立や技術開発の強化、販売体制の整備などの成果により、東京芝浦電気の業績は急速に回復した。

昭和47年（1972）に会長に勇退した後、昭和49年（1974）には経済団体連合会の第4代会長に就任する。「行動する経団連」をスローガンに掲げて、オイルショックによる急激な不況の中、日本経済の建て直しに力を尽くした。土光は歴代の会長の中では最高齢だったが、全国の経済団体を精力的に訪ねまわった。就任2年目以降は、中国、アメリカ、カナダ、ヨーロッパ諸国を歴訪し、各国首脳とも膝を交えて議論した。政府や官僚に対しては不況対策を強く求め、その迫力は「土光さんではなく怒号さん」と評された。

政治との関わり

3期6年の経団連会長を務めた後、当時の中曽根康弘行政管理庁長官からの要請により、昭和56年（1981）3月に発足した第2次臨時行政調査会会長を委嘱された。審議は急ピッチで進められ、次年度の予算編成に反映させるべく、同年7月には早くも第1次答申を取りまとめた。第2次臨時調査は、昭和58年（1983）に「増税なき財政再建」を理念とする最終答申（第5次答申）を提出し、その任を終えた。土光は引き続き設置された臨時行政改革推進審議会の会長となり、昭和61年（1986）6月まで務めた。

社会・文化貢献

土光が石川島芝浦タービンの技術部長時代、母登美が橘学苑を創設する。母の急逝後は自ら理事長に就任し、生涯質素な生活を続けながら、自身の収入の多くを橘学苑に寄付した。昭和24年（1949）と昭和54年（1979）の

2度にわたって校長職にも就き、学校経営に携わった。

晩年

臨時行政改革推進審議会の会長職を退いた時、土光は89歳だった。昭和61年（1986）11月、民間人としては初の勲一等旭日桐花大綬章きよくじつとうかだいじゆしょうを受けるために、入院先の病院から皇居に赴いた。昭和63年（1988）8月4日早朝、東京の東芝中央病院（現・東芝病院）で老衰のため死去した。享年91歳。東京の池上本願寺で密葬が、日本武道館で合同葬が執り行われた。合同葬には1万人以上の弔問客が訪れ、当時の竹下登首相が弔辞の中で「まさに起伏の激しかった大正から昭和、特に戦後における我が国の産業経済の歴史をひもとくような感がいたします」と、土光の足跡を振り返った。土光は鎌倉市の安国論寺あんこくろんじに葬られた。

関係人物

石坂泰三 通信省、第一生命保険を経て、昭和24年（1949）に東京芝浦電気の社長に就任する。大規模な人員削減策を敢行し、また朝鮮戦争による特需景気などにも助けられ、東芝再建を果たす。昭和31年（1956）に、東芝社長兼任のまま、経団連の第2代会長に就いた。経団連の社会的な地位を引き上げ、その会長職を「財界総理」として定着させ、大きな影響力を持った。

中曽根康弘 内務省、海軍主計将校、警視庁勤務などを経て、昭和22年（1947）から平成12年（2000）6月の総選挙まで、衆議院議員に連続20回当選。昭和34年（1959）に第2次岸信介内閣の科学技術庁長官となり、以後、運輸大臣、防衛庁長官、通商産業大臣、行政管理庁長官などを歴任する。昭和57年（1982）に第71代内閣総理大臣に就任し、足掛け5年にわたって長期政権を担った。

エピソード

サラリーマンとしては栄達を極めた土光だが、その生活は生涯清貧を貫いた。ゴルフや夜の宴会を好まず、休日は早朝から庭の畑仕事に精を出した。

石川島重工業の社長であった昭和29年（1954）に、国家資金による計画造船と、造船利子補給法改正案成立をめぐる構造汚職事件である、いわゆる造船疑獄が発覚する。朝鮮戦争後の造船業界の不況の中、利子補給に関連して政財界にリポートが流れたとして、数多くの政財界人が逮捕された。土光も容疑者の1人として逮捕されたが、その家宅捜索の日、大会社の社長とも思えぬ質素な自宅の佇まいや、バス通勤をする土光の姿を目の当たりにして、担当検事は驚いたという。土光は20日間の拘留生活を送ることになり、厳しい取り調べを受けたが、「関係なし」として釈放された。

昭和57年（1982）7月には、木造の小さな家に直子夫人と住まい、メザシをおかずとする食卓風景がテレビ番組で紹介された。第2次臨調会長の清貧な暮らしぶりは、「メザシの土光さん」として話題を集め、土光が推し進めていた行政改革が、国民運動的な拡がりを見せる一助となった。

キーワード

土光臨調 経団連会長を勇退後、第2次臨時行政調査会の会長就任の要請を受けた土光は、高齢を理由に一度は断った。しかし、かねてから行財政改革の必要性を痛感していたため、「行政改革の断行は、総理の決意あるのみである」などの4か条の申し入れ事項を提出して受諾した。2年間に及ぶ集中審議の様子は広く世間の注目を集め、国鉄改革などを成果とする「土光臨調」として評価されている。

神奈川との関わり

大正12年（1923）の結婚後に土光は都内に住居をかまえたが、戦時中から戦後にかけて、一家は横浜市鶴見区北寺尾に居を移す。遠く富士を望む閑静なその地を、母登美は学校創設の場と定めた。

『中央公論』や『改造』といった雑誌を読み、進取の気性に富んだ女性であった登美は、昭和15年（1940）の夫の死を契機に、学校設立を宣言した。当時登美は70歳を越えており、土光をはじめとして家族はこぞって反対したが、その決意は揺るがなかった。自ら資金集めや土地の確保に奔走し、時には朝・昼・晩の3度にわたって地主宅を訪問するなどの執念を見せた。その熱意が実を結び、昭和17年（1942）4月、橘女学校（後に橘学

苑)は生徒28人の規模で開校した。

登美は昭和20年(1945)4月21日に他界した。土光は後年刊行された登美の追悼集『たちばなのかおり 土光登美先生の追憶』に文章を寄せ、「母の思い出は尽きない。何から書いたらよいのか、まったく途方にくれる。(略)母はほんとうに信念の人であった」と回想している。毎朝5時半に、バス通りを挟んで自宅の向かいにある学苑の校門を開けることが、土光の日課となった。

土光の清貧な生活の象徴とも言われた鶴見の自宅は、没後20余年を経て、平成23年(2011)夏に解体された。

§ 文献案内

著作

「過去をふり返らず、日々これ新たなり」をモットーとした土光は、手記や書簡などを残しておらず、「土光敏夫著」とされる図書も、実際に土光自身が筆を執ったものではないという。経団連会長時代の秘書を務めた居林次雄は、著書『財界総理側近録』の序文で、「土光敏夫著」とされる本が「実はいずれも、土光さん自身の書かれたものではない。周りの人々が土光さんの言行や記録を集めて書き上げたものに過ぎない」と述べている。以下に、土光の「著書」の他、言行やインタビュー、対談などがまとめられた図書を挙げる。

『土光さん、やろう』土光敏夫[ほか]著 山手書房 1982 〈Y〉

『私の履歴書』土光敏夫著 日本経済新聞社 1983 〈K〉

『土光敏夫 日本への直言』東京新聞出版局編 東京新聞出版局 1984 〈Y〉

『土光敏夫は語る』上之郷利昭編 講談社 1985 〈Y〉

『清貧と復興 土光敏夫100の言葉』出町讓著 文藝春秋 2011 〈未所蔵〉

社史

石川島重工業が播磨造船所と合併した翌年に『石川島重工業株式会社108年史』が刊行され、取締役社長の土光が序文を記している。『東芝百年史』は、土光が行った機構改革や経営強化などにページを割いている。

経団連においては、昭和49年（1974）の会長就任以前より、副会長や常設委員会の委員長職を務めていたため、会長在任中の事績の他にも、年史の各所に土光の名前が散見される。

『石川島重工業株式会社108年史』石川島重工業株式会社社史編纂委員会編 石川島播磨重工業 1961 〈Y、Yかな、K〉

土光の各評伝では、昭和4年（1929）に純国産タービン第1号機を秩父セメントに納入するまで奮闘ぶりが、「逸話」として披露されている。社史でもその「7,500kw発電機用直結スチームタービン」が写真と共に紹介され、「いっさい外国の設計・特許によらず純国産であった点でその類を見なかった」と記されている。

『石川島播磨重工業社史 沿革・資料編』石川島播磨重工業株式会社総務総括部社史編纂担当編 石川島播磨重工業 1992 〈Y、Yかな、K〉

『石川島播磨重工業社史 技術・製品編』石川島播磨重工業株式会社総務総括部社史編纂担当編 石川島播磨重工業 1992 〈Y、Yかな、K〉

『石川島播磨重工業技術研究所史』石川島播磨重工業株式会社技術研究所史編集委員会編 石川島播磨重工業 2001 〈K〉

石川島重工業技術研究所は、昭和26年（1951）土光の号令のもとに設立された。土光が「“研究”の問題こそ最大緊急」と説いた「重工業と研究」（『石川島技報』9（27）巻頭言）の全文を読むことが出来る。

『東芝百年史』東京芝浦電気株式会社編 東京芝浦電気 1977 〈Yかな、K〉

昭和40年（1965）に業績悪化を打開すべく社長として迎えられた土光が、従業員の意識改革や志気高揚に傾注した様子が、作業服を着て工場を視察する写真と共に紹介されている。その他にも、経営機構の大改革や自主技術の確立など、土光先導のもとに業績を伸長させた過程が記述されている。

『経済団体連合会三十年史』日本経営史研究所編 経済団体連合会 1978 〈Y、K〉

『経済団体連合会五十年史』経済団体連合会編 経済団体連合会 1999 〈Y、K〉

経団連及び民間経済界から見た「経済政策史」のスタイルをとる。土光が会

長を退任した後についても、第2次臨時行政調査会の発足に際し、臨調会長となった土光を経済界全体で支援すべく、経済5団体の長による「行革推進五人委員会」が設置された経緯などが記されている。

伝記文献

経団連会長や第2次臨時行政調査会会長としての精力的な活動は、世間に強い印象を与えた。土光自身は私生活を語ることを好まなかったが、その猛烈な働きぶりを示す数々のエピソードは、土光周辺への取材によって、幾種類もの出版物となって紹介された。

『人間研究・土光敏夫』池田政次郎著 講談社 1975 〈K〉

『評伝 土光敏夫』榊原博行著 国際商業出版 1976 〈K〉

土光の評伝の中でも、最初期に刊行されたもの。土光周辺の人物に取材し、「日本一の工場長」「財界総理」などと呼ばれた実像を探る。「挑戦する経営者 土光敏夫」『風雲を呼ぶ男』杉森久英著 時事通信社 1977 p133-157 〈Y〉

『土光敏夫の経営哲学』笠間哲人著 山手書房 1980 〈Y〉

『総理を叱る男』上之郷利昭著 講談社 1983 〈Y、K〉

『正しきものは強くあれ』宮野澄著 講談社 1983 〈Y、K〉

母登美の生涯を記すと共に、母が創設した学び舎を守り続けた、教育者としての土光の側面に焦点を当てる。

『土光敏夫大事典』池田政次郎著 産業労働出版協会 1986 〈Y、K〉

小伝をはじめとして、土光の講演録や言行録、橘学苑関係資料などを一冊にまとめたもの。巻末には学歴、職歴、関係団体・公職に関する経歴など、その全足跡を付す。

『土光敏夫21世紀への遺産』志村嘉一郎著 文藝春秋 1988 〈Y〉

『土光敏夫の生い立ちと素顔』松沢光雄著 山手書房新社 1992 〈K〉

「財界名医」として辣腕を奮った土光の生涯を、若い読者にも読みやすい筆致で綴る。

「石川島播磨重工業 現場を知り尽くした統率者土光敏夫」楠家重敏著
『日本の「創造力」13』日本放送出版協会 1993 p283-291 〈Y〉

『財界総理側近録』 居林次雄著 新潮社 1993 〈Y〉

土光の経団連会長時代の6年間、秘書として仕えた著者による記録。夜の宴会を嫌っての「朝食会」や、日帰り強行日程の地方行脚など、土光の人となりをあらかず財界秘話を明かす。

『厚重の人・土光敏夫』 感性文化研究所編 エモーチオ21 1997 〈K〉

¶ 参考文献

『たちばなのかおり 土光登美先生の追憶』 山本丑之助編 橘学苑 1961
〈未所蔵〉

「特集：土光敏夫名誉会長逝く」 経団連月報 36(10) 1988 p50-75 〈Y〉

『経団連 日本を動かす財界シンクタンク』 古賀純一郎著 新潮社 2000
〈Y〉

<藤巻さつき>