

危機を突破する執念 — 土光敏夫の指導力 —

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

東日本大震災以降、とくにリーダーの欠かせない条件として危機管理能力が問われるようになった。深刻な危機に直面したとき人間の真価は試される。ましてや指導的立場にある者の責任は重大だ。

土光敏夫(1896-1988)は経営危機に陥った東京石川島造船所と東芝を再建し、オイルショックの渦中に経団連会長として経済界を率い、晩年は85歳の高齢でありながら政府の第2次臨時行政調査会会長・臨時行政改革推進審議会会長として増税なき財政再建を牽引した。まさしく難局におけるリーダー像を体現していたといっていだろう。

震災後に『清貧と復興 土光敏夫100の言葉』(文芸春秋)がベストセラーになったのは偶然ではない。土光のような非常時のリーダーに対する一種の待望論と見做すことができる。一介のサラリーマンから財界の頂点に立つことを可能にした指導力の核心に迫ってみよう。

野ネズミのような強さ

土光は明治29年に岡山県の肥料仲買商の次男として生まれ、旧制中学の受験に3回失敗したあと関西中学に入学する。卒業後は代用教員をしながら一浪して東京高等工業学校(東京工業大学)に進み、大正9年(1920)技術者として東京石川島造船所に就職。2年後にスイスに留学してタービン製造技術を学び、昭和11年(1936)東芝との共同出資で石川島芝浦タービンが設立されると技



土光敏夫

術部長として出向し、10年後の昭和21年(1946)社長に就任する。銀行の融資を引き出すために朝から夕刻まで本店に居座りつづけるなど猛烈な働きぶりは土光タービンと呼ばれたりした。

こうした経歴をみると土光が生まれつきのエリートではなく粘り強い努力家タイプであったことがわかる。土光自身も自覚していたのだろう。現場で泥まみれになって汗をかくことへの矜持も込めて「サラブレッドより野ネズミの方が強い」と述べている。

土光の人間形成に誰よりも影響を及ぼしたのは母親の登美だった。日蓮宗を深く信仰していた登美は女子教育に意欲を燃やし、70歳を過ぎて横浜市鶴見区に橘女学校(橘学苑)を開校した。土光は大企業のトップとして高給取りになってからも月10万円程度の生活費以外の全額を同校に寄付していたという。生涯のモットーである「個人は質素に、社会は豊かに」という並外れた社会貢献の姿勢は母の情熱的気質を受け継いだものにほかならない。

徹底した公私の峻別

昭和25年(1950)、土光は業績不振に喘ぐ本社に復帰し、新社長として会社再建に奔走する。徹底した合理化などを通じて同社は甦り、昭和35年(1960)播磨造船所と合併して世界有数の建造量を誇る石川島播磨重工業となる。

しかしその過程で土光は人生最大の危機に直面した。昭和34年(1959)造船疑獄に巻き込まれて逮捕されたのだ。海運会社にリベートを贈り、それが当時の自民党幹事長・佐藤栄作に渡ったという容疑だった。

造船疑獄は海運・造船業界が政官界と癒着した典型的な構造汚職事件として8200人以上が取り調べを受け、逮捕者は100人を超えた。土光は東京拘置所に21日間勾留されたものの不起訴処分となる。

東京地検が横浜市鶴見区の土光宅に事情聴取で赴いた際のエピソードが有名だ。検事たちはまず自宅を見て驚いた。とても大企業の社長の家とは思えない古びた平屋建てだったからだ。エプロン姿の夫人は最初お手伝いさんと間違われた。

早朝の6時半にもかかわらず土光はすでに会社へ向かっていた。てっきり車だと思ったら、まだ近くのバス停にいるかもしれないと告げられる。土光は社長になってからもバスで鶴見駅に行き、国電(JR)に乗り換えて東京駅まで通勤していたのだ。

一行が慌ててバス停に向かうと、果たして土光はそこに立っていた。この瞬間、検事は「この人はやってない」と確信したという。

もともと私腹を肥やすような俗人ではないとはいえ、この事件をきっかけに公私を峻別する土光の姿勢は一点の曇りもないものとなった。あまりにもストイックな生活も、まるで修行僧のようにみずから背負い込んだ試練の十字架だったのかもしれない。

率先垂範による陣頭指揮

昭和40年(1965)、土光は経営難に陥っていた

東芝の再建を依頼されて社長に就任する。社員へのスピーチで「諸君にはこれから3倍働いてもらう。役員は10倍働け。私はそれ以上に働く」と檄を飛ばした土光はまさしく率先垂範を励行して同社の再生を果たす。

東芝の会長に退いた土光は昭和49年(1974)に第4代経団連会長に就任し、2期6年にわたってオイルショックで揺らぐ経済界をリードする。昭和56年(1981)には85歳という高齢にもかかわらず鈴木内閣に請われて行財政改革に辣腕を振るった。

この時期に放映されたNHKのドキュメンタリー番組で土光の質素な生活が紹介され、国民的な人気を得ることになる。つぎはぎだらけの帽子、戦前から使っているブラシ、ベルト代わりの使い古しのネクタイ。とりわけ決定的だったのは妻との食事のシーンだ。柔らかく炊いた玄米におかずはメザシと一汁一菜。これで財界の巨頭は「メザシの土光さん」などと呼ばれるようになる。積極財政派として当初は行革に反対していた田中角栄も「あの人がやるのなら仕方ない」と土光の提言を認めざるをえなかった。

土光は幾度も危機を乗り越えて目標を達成してきた原動力を次のように説明している。

「物事を成就させる力は何か。その力の中にはむしろ能力があろう。だが能力は必要な条件であっても十分な条件ではない。その能力に起動力、粘着力、浸透力、持続力などを与える力である。そのような諸力を私は執念と呼びたい」

土光は決して単純な精神論者ではなくエンジニア出身者らしい緻密な合理的思考をそなえていた。ワンマン型の独裁者でもなく「私はナポレオンのような人物はあまり好まない」と公言し、命令や強制や権威による一方的な上意下達を嫌っていた。

むしろ指導者は誰よりもリスクを負い、後方から命令するのではなく現場の最前線で陣頭指揮をとらなければならないという私情を超えた使命感を抱えていた。私利私欲による野望や覇権や自己保身は微塵もない。それだけに土光の語る執念には計りしれない重みがある。