

令和六年（二〇二四）三月二十六日発行
『大倉山論集』第七十輯抜刷
（公益財団法人 大倉精神文化研究所）

土光敏夫と社会文化貢献活動―教育に焦点を当てて―

兼田麗子

土光敏夫と社会文化貢献活動―教育に焦点を当てて―

兼田麗子

目次

はじめに

一 土光敏夫とは

二 土光の社会文化貢献活動―企業経営以外の側面

三 教育に尽力した理由

四 人材観の特徴

おわりに

はじめに

土光敏夫「二八九六（明治二九）——一九八八（昭和六三）」と聞いて、「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ある年代以上の人々の中には多いだろう。岡山では、「土光さんは岡山の誇りだ」という発言も何度か耳にしたことがある。

土光は、石川島芝浦タービン株式会社、石川島重工業株式会社、東京芝浦電気株式会社（東芝）の企業経営に携わった。また、日本経済団体連合会（経団連）の第四代会長も務めた。

経済活動の一方で土光も、渋沢栄一や森村市左衛門、大倉邦彦、大原孫三郎、大原總一郎などの企業家と同様、社会文化貢献、特に教育活動にも力を入れた。本稿は、土光敏夫の経営者の側面ではなく、土光敏夫の教育活動に焦点を当てて、その思いや特徴などを含めて考察することを試みる。

一 土光敏夫とは^①

土光敏夫については、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（現岡山市北区の北長瀬）に生まれ、東京高等工業学校（現東京工業大学）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、石川島重工業株式会社、東京芝浦電気株式会社（東芝）の社長の責を担った。

また、日本経済団体連合会（経団連）の第四代会長を一九七四（昭和四九）年から八〇年にかけて三期務めたことでも土光は知られる。経団連の会長として土光は、「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一九八一（昭和五六）年に八五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、第二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。そしてその二年後には、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^②、造船疑獄事件での投獄なども土光は経験している。また、創業者一族として資産や経営を引き継いだ人物でもなかった。

二 土光の社会文化貢献活動―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つた。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（男女共学の現橘学苑中学校・高等学校）。また、土光が八九歳の一九八五（昭和六〇）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。

本節では、橘学苑、そして最期まで総裁を務めたボーイスカウトと土光について、簡単に整理してみたい。

（一）橘学苑

土光は、母の登美が第二次世界大戦中の一九四二（昭和一七）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³⁾。

土光家の夕飯の食卓にめざしが出されていた場面がテレビ放映されて以降、土光のことを親しみを込めて「めざしの土光さん」と呼ぶ人も出てきた。実際に土光の身なりと生活は質素であった。土光は、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、朝早くに出社していた。家も質素な様相を呈していた。一か月の生活費が一〇万円とささやかれた土光であったが、給与のほとんどを橘学苑に寄付していた。このような土光は、金銭的支援のみならず、多忙な中でも可能な限り生徒にもふれあう努力を行っていたという⁴⁾。

(二) 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」⁽⁵⁾ ボーイスカウトの日本連盟の第四代総裁を務めた土光は、晩年、数多くの公の職を辞し、整理していく中でも、ボーイスカウト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⁽⁶⁾。そのような思いを持っていた土光ゆえ、名誉職への就任は極力固辞していたが、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。

三 教育に尽力した理由

(一) 教育の持つ力の体験―山内佐太郎との出逢い

今でも岡山には水路が方々に残っていることを知っている人も多いかもしれない。土光は、肥料の仲買などをしていた家業の手伝いで水路と小舟を活用して荷物を運搬していた。その最中に勉強に勤しんでいた。苦学生だった。

土光は、旧制岡山中学（岡山県立岡山中学校）を三回受験して三回とも失敗、私立関西^{かんせい}中学校を経て受験した東京高等工業学校（現東京工業大学）も最初の受験は失敗した。土光はエンジニアになることを夢見ていたが、弟や妹の学費の心配もしなければならなかったため、三年で卒業できる、競争率が高い東京高等工業学校を進路として定めた。小学校の代理教員をしながら一年浪人し、二回目の受験で東京高等工業学校をトップで入学した。

ちなみに土光は、岡山県出身者が定期的に集まって意見交換を行っていた吉美会のメンバーであったが、土光の七転び八起きのような経歴は、同じく吉美会のメンバーで土光と親交のあった岡崎嘉平太〔一八九七（明治三〇）—一九八九（平成元）〕とは、少々趣を異にしていると考ええる。戦後経済と外交をリードしたという点では両者は共通しているが、岡崎は、旧制岡山中学から第一高等学校、東京帝国大学法学部で学び、日本銀行に就職し、第二次世界大戦後は池貝鉄工、丸善石油、現在の全日本空輸の経営にあたった。

一方の土光の場合は、エリート街道の入り口とも言えるかもしれない旧制中学の受験に何度か失敗した後にリーダーとして開花していった。その契機・大転換ともいえるものは、関西中学校の校長、山内佐太郎〔一八七四（明治七）—一九四五（昭和二〇）〕との出逢いであった。

どのようなことにも敢然と立ち向かう気力と体力をもつように、という「敢為の精神」を建学の精神とする関西中学校は、一八八七（明治二〇）年に岡山薬学校として開設された。その後、医学校へ入るための岡山医学予備校となり、創設の八年後からは修業年限五年の私立関西尋常中学校になった。土光が大きな感化を受けた山内は、第一〇代目の校長として関西中学校に赴任した。日本経済新聞に掲載された土光の『私の履歴書』にも山内は、「偉大な人格者」として触れられている。

『関西学園百二十周年』によると、山内は、関西中学の学生であることがわかるように学生全員にゲートルを着用させ、校門を出入りするときには敬礼をさせたということである。また、ラッパを授業の合図とし、校旗を作成して「校旗と軍旗は同じ」と説いたという。この校旗の旗手を務めた土光の写真も残っている。山内の校長着任後、関西中学校では、全校生徒五〇〇人が参加しての中国山脈横断の一〇〇キロ徒步行進が導入され、土光はこのとき、倒れた下級生を担ぎ上げて歩くなど、リーダーとして目覚めていった。

土光が、自ら努力を続けるという意味の自彊を頻繁に使っていたことは後述するが、山内が関西学園を辞任した後
に迎えられた明石中学校において山内が作成した教育の主義および綱領には、「自彊不息ノ正気ヲ以テ左ノ三綱領ノ
徹底ヲ期ス」という文言がある⁹。また、明石中学があつた小高い丘はこの綱領を基に「自彊が丘」と、校旗について
は「自彊旗」と呼ばれたということからも、また、土光が大原孫三郎からの奨学金を得るための願書の推薦人が山内
であつたこと¹⁰、さらには、結婚する際には、山内に対して宣誓書をしたためる約束をして、土光はきちんとその約束
を守っていたこと¹¹、などから、「国士魂と西洋のデモクラシーを融合した教育を唱えて、生徒達に体当たりしてくる
気迫を持った人物」¹²山内による精神性重視の教育によって土光は、リーダーシップなど、有していた可能性を開花さ
せ、磨きをかけたと考えられる。

(二)「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、「昭和五〇年頃と思うが、文春に『日本の自殺』
という共同執筆の記事が載つた。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
配つたんだが、あまり注意してもらえなかつた。しかし、最近はみんなが心配しはじめた。ほ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つている。日本もいまやらなければ自殺ですよ」ということを
一九八二(昭和五七)年に語つていた¹³。また、

たとえば教育だつて、もつ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せひやってくれということです。行革だつて、いまやらなくてもいいという人もいる。
景気が悪くなつたらもつ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。二一

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よう。

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っていたのであった。

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やはり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まさら引つ張り出すなよ」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。^[14]

四 人材観の特徴

教育の力を重視した土光は、では、どのようなことを人材に求めたのだろうか。人材に関して見受けられた土光の特徴を以下に概観してみよう。

(一) 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ほしいだね^[15]」と語った土光は、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。¹⁶

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……¹⁷

と若き頃を振り返った土光の見解については、ライフワークバランスが重視される現代では、より意見が分かれる内容であろう。

(二) 自覚、自強

いずれにしても、自覚をもつて備え励むならば、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¹⁸」と従業員に強く呼びかけた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。

東芝の不祥事件が明るみになった際に、「チャレンジ経営」という言葉が報道で飛び交ったが、「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、現代的な表現をかりれば自分事化して考えることを重要視していた。「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。東芝自分でやらなくては、これは、上からおぎ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、われわれの獨創性をもって、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、獨創性が大切であると説いていた¹⁹。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、全体の調整をとつておればそれでいいんだ²⁰。

と語っていた土光は、「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、説き、ノートにも記していた。

(三) 水平感覚

自主性・当事者意識・自彊を重視し、日本の行く先を案じていた土光は、「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²¹」ということも語っていた。東芝の「チャレンジ経営」についての報道を聞いて、上からの圧力が相当なものであったと想像した人も多いのではないか。

しかし、土光は水平関係の組織づくりを追求していた。確かに、「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⁽²²⁾ということも口にしていた土光ではあったが、学歴主義という物差しに囚われることを否定し、『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たなんてことは、通用』しないと断言していた。⁽²³⁾

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土光は否定していた。

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ですが、「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ぬことだつてあるのだから、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。だからぼくだつて、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。⁽²⁴⁾

と語っていた土光には、水平に人間関係を捉える側面が強かった、この点はとても大きな特徴と考える。⁽²⁵⁾

おわりに

土光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、金権政治、原子力、財政再建などに日本が直面した時期であった。難問山積の中で、早朝からバスと電車を利用して通勤する堅実な生活、めざして食卓を囲む質

素な生活ぶり、結果を伴う実行力などが多くの人々に好まれて土光は支持された。今も、「土光さんは岡山の誇りだ」というように土光をリーダーとして評価する声が聞かれる。²⁶

翻って現代に目を向ければ、私欲を貪るのではなく、多くの人に支持されながら強いリーダーシップを発揮して、経済・社会・倫理の全ての側面をトータルに考えて、きちんと結果を残そうとするリーダーがいるとすぐに断言できる人は多くないだろう。それゆえに、土光のようなリーダーが待望されているとも考えられる。

土光は、

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。²⁷

と警鐘を鳴らしていた。

確かに、ライフワークバランスなどを考えない「モーレツ」経営者の土光が重視して主張したことの「断片」、あるいは表面的なことが「チャレンジ経営」へと繋がり、東芝という組織の中で不祥事の一つの温床となっていたことは否めない。また、大きな問題として現在は認識されるようになった原子力の積極的活用推進に土光が関与したことは確かである。それゆえに、土光をはじめとしたリーダーたちが言ったこと、行ったことについては特徴分析も含

めてきちんと振り返っていく必要がある。本稿のような作業は重要であると考えるのである。

(編者付記) 本稿は、令和五年(二〇二三)六月十七日の大倉山講演会における「土光敏夫の社会貢献活動」(横浜市大倉山記念館ホール)と題する講演内容に、加筆修正を加えて成稿したものである。

注

(1) 土光敏夫については、土光敏夫(一九八三)『私の履歴書』日本経済新聞社、土光敏夫(一九九五)『日々新たに新たーわが人生を語る』PH P研究所、出町讓(二〇一二)『清貧と復興―土光敏夫一〇〇の言葉』文藝春秋、PH P研究所編(二〇一二)『土光敏夫 信念の言葉』居林次雄(一九九三)『財界総理側近録―土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』新潮社、及び二〇一五年四月から七月にかけて行つ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、橘学苑内の「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(二〇一二)『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」一緒にして以来、『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(一九八四)『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、一六頁)。

「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、私の場合にはさらに一層強く、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、登美が橘学苑での教育に心血を注いだことについて土光は、「母は、橘学苑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（橘学苑編（一九六一）「たちばなのかおり―土光登美先生の追憶」橘学苑、一〇七八頁）。

(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、土光の多額の寄付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付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」があつた花村は、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つた（花村仁八郎（一九九〇）『政財界パイプ役半世紀―経団連外史』東京新聞出版局、二四六、二五六頁）。

橘学苑への土光の寄付について、秘書を務めた居林次雄は、次のように伝えている。「花村さんが気がつかれなかつたならば、我々は知らずに終つてしまつたかもしれない。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苑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つている、というのは、単なるジェスチャーではないか、という疑いを持つている人も多かつたのであるが、こんなに沢山の寄附をしてしまわれたのでは、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（前掲注1「財界総理側近録」五一―二頁）。

また、土光の長女、礼子氏、次女の紀子氏からうかがつたところによると、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つていた光景を覚えていると話してくれた。

土光の寄付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、土光の銀行預金から一〇万円を引き出してくるようにと土光に依頼されたことがあつたが、給与前で残高が足りず、

古宮氏の預金から一〇万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、第二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ない」と思いましたから・・・『めざしの土光さん』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からです。マージャンやつ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。質素といえは、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ました。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』と答えたといえます。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』一八七―八、一九〇頁）。

(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 (<https://www.scout.or.jp/>) を参照。

(6) 前掲注1 『財界総理側近録』一三二頁。

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、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ふ。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、一三四頁）。

(7) ここでふれた関西中学校については、学校法人関西学園編（一九八七）『関西学園百年史』学校法人関西学園、関西学園百二十周年編集委員会編（二〇〇七）『関西学園百二十周年』学校法人関西学園を参照。

- (8) 前掲注7 『関西学園百二十周年』二二一、六二二頁。
- (9) 国府田重遠「山内佐太郎先生―信念の教育者を偲ぶ」『うする』第八号、白井文化懇話会、一九九三年、六一七頁。
- (10) 大原奨学金の願書が大原家に所蔵されていることは、前掲注(二)で指摘した。山内は、米国の教育視察へ自費で行った。帰国後に『国民教育之精神』(関西中学校、一九一五年)や『米国教育概観』(弘道館、一九一七年)などを刊行し、講演も多数行うなど、教育者として全国的に有名な人物であった。それゆえに、徳富蘇峰や犬養毅などと同様に、大原奨学金の推薦人になり得たのではないかと考える。
- (11) 宣誓書は、土光家の資料の中に存在している。
- (12) 『関西学園百二十周年』六四―五頁。
- (13) 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、一九八二年六月号、七〇―一頁を参照。
- (14) 前掲注4 『政財界パイプ役半世紀』一八八頁。
- (15) 「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』一七七号、一九六八年、四頁。
- (16) 「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』一五九号、一九六五年、一二頁。
- (17) 前掲注13 「トップインタビュー土光敏夫―『世直し』に取り組む臺執念」九頁。
しかし、その一方で、「うまくヒマをこしらえて、レジヤもやるんだよ。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(前掲注15「それをやるのは、きみたちなんだよ!」四―五頁)。
- (18) 「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』一五八号、一九六五年、八頁、「新春メッ

セージ―すべてにバイタリティを』『東芝ライフ』一六一号、一九六六年、五頁、「座談会われらの技術であすの東芝を！」
一一頁、「土光社長にきく」九頁。

(19) 前掲注16「もてる力を十分に發揮しよう―土光社長をかこんで 生産・販売第一線はかたる」九頁、「座談会われらの技術
であすの東芝を！」七頁。

(20) 「相互信頼が築く東芝の基礎！」『東芝ライフ』一七五号、一九六七年、七頁。

(21) 前掲注13「トップインタビュー 土光敏夫―『世直し』に取り組む臺執念」七一頁。

(22) 前掲注18「土光社長にきく」九頁。

(23) 同右、一〇頁。

(24) 前掲注13「もてる力を十分に發揮しよう」一一頁。

(25) 土光は民主的であるため、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
義にも反するなどと説得されて、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、人の意見を充分
に採り入れる性格」だったというのであった(前掲注1『財界総理側近録―土光敏夫、稲山嘉寛との七年間』六七頁)。

(26) このようなことを直接聞いたことは何度もあるが、文章になつているものとしては以下を例示しておこう。土光とともに名
誉県民に選ばれた関西高校の元校長の高畑浅次郎が「私は土光さんと同時に名誉県民に選ばれたことが何より嬉しい」とつ
くづく話していたという(林茂則「土光敏夫さんと私」校誌みかど『復刊第三六号、関西高校、一九八五年、三頁』)。

(27) 「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』一六九号、一九六七年、九―
〇頁。