

Works  
Report

2015

# 近現代日本の 「社会リーダー」たち

— その誕生の社会背景と制度を探索する —

1868 - 1904

1904 - 1945

1945 - 1960's

1970's - 2015

# Introduction

はじめに

新たな社会価値を創造し、人々の未来を豊かにすることを自らの使命と自覚し、そのための行動を惜しまない人。われわれはこうした人物を「社会リーダー」と呼ぶ。過去を遡れば日本にも多数の社会リーダーが存在した。彼らは迫りくる変化に対応して、あるべき方向へ社会を動かす<sup>ポイント</sup>転軸機であり、あるべき方向を指し示す羅針盤でもあった。

本プロジェクトの目的は、未来に向けて、社会リーダー創出の孵卵器となるような制度や仕組みを提言することである。そのためには過去の検証が欠かせない。現在は過去の延長線上にあり、未来は現在の、これまた延長線上にあるからである。

この連載は、日本の社会リーダー史をテーマとする。具体的には、どんな時代相のもと、どのようなリーダーがいたのか。そうした人材はどんなきっかけで、いかなる志を育み、どのような教育あるいは選抜システムを経て、どんな行動を通じて志を形にしていたかを探りたい。

ただ、過去といっても太古の昔を対象とはしない。そこまで遡ると、現在との関連が弱くなるからだ。そこで明治以降に時間軸を設定する。近現代の社会リーダー輩出史というわけだ。

その時間軸を幕末から現在までで2期に分ける。大東亜戦争敗戦までの前期とそれ以降の後期である。さらにそれぞれを2期に分ける。前期を分かつものを、欧米列強への仲間入りを日本が果たした日露戦争の勝利、同じく後期を分かつものを、日本が先進国と見なされる大きなきっかけとなった高度成長としたい。どちらも明治以来の日本が歩んだ“上り坂”の頂点であり、それ以後、社会や価値観が変わっていく転換点だったと考えるからだ。

各期において、時代を象徴する2名の社会リーダーを挙げ、その生涯、正確にはその人物がリーダーになるまでの前半期のキャリアにスポットをあてる。学校や留学制度といった何らかのシステムの恩恵を受けている場合、その解説もできるだけ試みたい。

一つ心がけたいことがある。歴史を、そして、その歴史と不可分である社会リーダーの思想や行動を、現在の価値観によって「断罪」しないことだ。戦国時代を終わらせ、日本統一の大きな足かりをつくった織田信長を無慈悲な殺戮者<sup>さつりく</sup>とだけ見なす愚を犯してはならないというわけだ。

## 第Ⅰ期

### 欧米へのキャッチアップが 至上命題だった時期

幕末から明治維新（1868年）  
～日露戦争（1904年）

## 第Ⅱ期

### 遅れた列強入りとその中での 生き残りを賭けた時期

日露戦争（1904年）～敗戦（1945年）

## 第Ⅲ期

### 戦後復興と、 平和国家日本の構築時期

敗戦後（1945年）～高度成長（1960年代）

## 第Ⅳ期

### 先進国入りと バブル後の迷走期

高度成長後（1970年代）～現在

# 第 I 期

欧米へのキャッチアップが至上命題だった時期

1868：幕末から明治維新 — 1904：日露戦争

## 近代日本の礎石となる 人材育成の仕組みをつくった社会リーダー

もり あり のり      ふく ざわ ゆ きち  
森 有 礼      と      福 沢 諭 吉

Arinori Mori  
1847 - 1889



公的立場から学制改革を実行

Yukichi Fukuzawa  
1835 - 1901



日本初の私立総合大学 慶応義塾の創設

この時代は明治維新を挟んだ日本近代最大の動乱期である。江戸幕府が奉じる一国平和主義が崩れ、新たなリーダーたちが欧米列強に比肩できる近代国家へ、日本をつくり変えようと模索を続けた時代であった。森と福沢はどちらも自らが優れた社会リーダーであるとともに、新たな社会リーダー創出システムを構築した。それがこの期を代表する社会リーダーとしてこの2人を取り上げる理由である。

森は初代文部大臣として、帝国大学令、中学校令、小学校令、師範学校令を公布して学制改革を行った。東京大学を頂点とした近代学校制度のいわば創始者である。一方の福沢は日本初の私立学校、慶応義塾を創設するとともに、『学問のすすめ』はじめ、多くの啓蒙書を執筆し、実学と自立的精神の重要性を説いた。いわば官職からの国民教化を図った森に対して、民間からのそれを企図したのが福沢であった。

国民教化の最終目的として、日本の将来を担う社会リーダーの育成が2人の頭の中にあっただのは間違いない。ここでは、その森と福沢の経歴を、時に交錯させながら辿<sup>たど</sup>ってみたい。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる



## 国や藩の枠を超えた広い視野を持ち、 新たなものを認め、 積極的に学ぼうとした2人

もり ありのり  
森有礼の前半生



Arinori Mori

- 1847 [弘化4] 1歳 7月13日、藩士、森有恕の五男として薩摩の鹿児島城下に生まれる
- 1858 [安政5] 12歳 藩校、造士館に入学する
- 1860 [万延元] 14歳 林子平『海国兵談』を読み、洋学を志す
- 1861 [文久元] 15歳 藩英学者、上野景範の塾に入り、英学を学ぶ
- 1864 [元治元] 18歳 夏、藩の洋学校、開成所に入学し英語専修生となる
- 1865 [慶應元] 19歳 1月18日、藩の英国留学生に選抜される  
3月22日、英船オースタライエン号に乗船し、羽鳥沖を出帆する  
5月28日、英国サウサンプトンに入港、同夜ロンドンに到着する  
8月中旬、ロンドン大学ユニヴァーシティカレッジの法文学部に聴講生として入学する
- 1866 [慶應2] 20歳 6月21日、留学生仲間とロシア旅行に出発する  
8月2日、ロンドンに到着する
- 1867 [慶應3] 21歳 3月上旬、米国の宗教家トーマス＝レイク＝ハリスがロンドンに来る  
4月8日、留学生仲間とスコットランドにいたハリスを訪ねる  
7月上旬、留学生仲間とともにロンドンを出発し、米国にあるハリスのコロニーに入る
- 1868 [明治元] 22歳 コロニーで牛の世話、靴磨き、料理、血洗いなどの労働に従事する  
4月17日、ハリスの勧告により、帰国を決意、帰途につく  
6月、日本に帰国、徴士外国官権判事に任じられる

※ 年齢は、数え年で表記しています

ふくざわ ゆきち  
福沢諭吉の前半生



Yukichi Fukuzawa

- 1835 [天保5] 1歳 1月10日、大坂の中津藩倉屋敷にて、藩士、福沢百助の次男として誕生
- 1836 [天保7] 3歳 父、百助が死去。母子6人で中津に帰る
- 1847 [弘化4] 14歳 漢学を学び始め、たちまち上達する
- 1854 [安政元] 21歳 2月、兄、三之助のすすめで蘭学の習得を志し、一緒に長崎に向かう
- 1855 [安政2] 22歳 3月9日、大坂で緒方洪庵の適塾に入門
- 1857 [安政4] 24歳 適塾の塾長になる
- 1858 [安政5] 25歳 10月中旬、藩の命を受け、江戸に出て築地鉄砲洲にあった藩主、奥平家の中屋敷に蘭学塾を開く。これが後に慶應義塾に発展する
- 1859 [安政6] 26歳 開港場の横浜を見物、蘭学から英学への転向を決意、独力で習得する
- 1860 [万延元] 27歳 2月4日に品川沖を出帆、太平洋を横断  
2月25日にサンフランシスコに着く。サンフランシスコとその付近に計50日あまり滞在  
5月5日、帰国。幕府に翻訳方として雇われる  
8月、最初の著訳書『増訂華英通語』刊行
- 1862 [文久2] 29歳 1月1日、遣欧使節に随行し、長崎より欧州巡遊の旅へ。フランス、イギリス、オランダ、プロシア、ロシア、ポルトガルなどを歴訪  
12月10日、品川に到着する
- 1866 [慶應2] 33歳 12月、『西洋事情』初編三巻刊行
- 1867 [慶應3] 34歳 1月23日、横浜より、幕府の軍艦受取委員随員として再度、渡米する  
6月26日、帰国、多くの原書を購入してくる
- 1868 [慶應4][明治元] 35歳 4月、築地鉄砲洲から芝新銭座に塾を転居、塾名を年号により慶應義塾に定める(明治改元は9月で、それまでは慶應4年だった)
- 1871 [明治4] 38歳 慶應義塾を三田に移す
- 1872 [明治5] 39歳 2月、『学問のすすめ』初編刊行

Mori



## 教育熱心な父と 信念を貫く母から受けた影響

まずは森から始めよう。

森は1847（弘化4）年7月13日、現在の鹿児島市で生まれた。父は喜右衛門有<sup>あり</sup>怨<sup>ひろ</sup>といい、薩摩島津家に仕える武士であった。母は阿<sup>あ</sup>里<sup>さと</sup>と<sup>と</sup>い<sup>い</sup>た。父は温厚篤実だが、時に厳しく威厳があり、母は男勝りで気性の激しい、強い精神力の持ち主だった。決断力があり、信念を曲げることを嫌ったこの母の影響を、森は兄弟中で最も強く受けて育った。

森家は豊かとはいえなかったが、父が子どもの教育に非常に熱心で、潤沢とはいえないその資を5人の息子たちの教育に注ぎ込んだ。

森は幼名を助五郎といい、森家の末子だった。彼には4人の兄がいていずれも秀才だったが、ことごとく早世している。長兄、喜藤太<sup>ありひで</sup>有<sup>あり</sup>秀<sup>ひで</sup>は幕末の戦乱で横死、次兄、喜八郎は病没、三兄は12歳で病を得てなくなり、4歳違いで最も年が近かった四兄の喜三次は、一途な性格から、派閥抗争の絶えない明治国家の前途を憂い、政府批判の文書を集議院（政府の議事諮問機関）の門扉に掲げ、津軽藩邸前で割腹自殺した。こうした優秀な兄たちの早世が森のその後の生き方に大きな影響を与えたことは想像に難くない。

## 「郷中」で叩き込まれた 武士としての基本

森たち兄弟が最初に属した教育機関は、「郷中」であった。

ある時、曾我兄弟<sup>あだうち</sup>の仇討<sup>あだうち</sup>がテーマになった。母親が止めるのを振り切って、殺された父の仇<sup>かたき</sup>を討つために敵相手を探し回り、17年後に本懐<sup>かたき</sup>を遂げた兄弟の話である。森は「国には法があるのだから、いくら親の仇といっても、自分で手を下さ

### Column

#### 薩摩藩独自の仕組み、 青少年の教育機関「郷中」とは

薩摩藩では城下の武士たちを居住地に従って方限<sup>ほうぎり</sup>というものに分割し、その方限ごとに青少年を教育する組織を設けていた。これが郷中である。そこでは、青少年を6～7歳から13～14歳までの稚<sup>ち</sup>児<sup>ご</sup>と、14～15歳から22～23歳までの二<sup>に</sup>歳<sup>せ</sup>に<sup>に</sup>わ<sup>け</sup>た。さらに稚児のうち、11～12歳以下を小<sup>こ</sup>稚<sup>ち</sup>児<sup>ご</sup>、それ以上を長<sup>お</sup>稚<sup>せ</sup>児<sup>ご</sup>と呼んだ。それぞれ、年長の郷中頭のもとで、学問と武芸の稽古に励んだのである。一説には、この郷中はイギリスで発達したボーイ・スカウトのモデルにもなったと言われている。

小稚児の日課を記すと以下のものであった。朝6時の鐘の合図とともに、書物の師匠の自宅を訪ねて素読の指導を受けるところから始まる。その後、帰宅して今度は8時から稚児頭の指揮により、相撲、旗取り、大将防ぎ（取っ組み合いの戦争ごっこ）などの遊戯を行い、10時からは教場でもある長稚児の家で書物の復習や指導を受けた。午後は運動や遊戯をした後、4時から6時まで、稽古場で二歳から武道の指導を受けた。

郷中には構成員（組員）同士が議論を戦わせる「詮議」という場があった。それは武士としてふさわしい考え方や行動をとっているかを常に想定しておき、郷中から外に出た際、いかなる場合においても、武士として落ち度ない行動がとれるよう、日頃から備えておく場であった。

具体的には、「武士が2人、刀を抜いて今にも切り合いが始まりそうな場面に出くわしたらどうするか」とか、「無二の親友が果物を持参してきて、2人で食べたところ、食後にその親友が今の果物は盗品であり、汝も食べて共犯なのだから他言は無用、と持ちかけられた場合どうするか」という状況を設定、その場合の取るべき行動について、上の者が下の者に問いただすのである。武士としてのあるべき行動規範を、具体的かつ身近なケースを用いて体得させる教育方法といえるだろう。



のはよくない」と、他の大勢とは違う意見を吐いた。自分より上の長稚児たちに「お前の意見はおかしい。親の仇を討ってどこが悪い」と言われながらも、頑として考えを曲げなかった。主君の仇を討った義士と賞揚されていた赤穂浪士のことも「国法を破った犯罪人だ」と喝破した。人の意見に付和雷同せず、自分が正しいと思ったことは口に出し、決して曲げないという森の性格はこの頃からあったようだ。

郷中をともしにする組員とは兄弟のような親密な交わりを持つようになるのが常だった。同じ郷中であって、森が最も影響を受けた先輩は、12歳年上の五代友厚である。後に実業家、政商として名を馳せ、北海道開拓に際して、官有物払下げ事件の当事者として世間の強い非難を浴びてしまったが、めげずに活動を続け、関西財界の指導的地位にあった人物である。

五代は当時の薩摩藩において才助というあだ名が付けられたほどの秀才で、父親が当時の藩主、島津斉彬から預かった世界地図を2枚分、こっそりと模写してしまい、そのうちの1枚をもとに直径60センチほどの地球儀をつくりあげたことがあった。森はこの五代から、日本がいかにかちっぽけな存在であるかを何度も聞かされたに違いない。

## 「造士館」で学んだ儒教と武道

郷中に属しながら、森は1858(安政5)年、12歳の時に薩摩藩の藩校、造士館に入る。

藩校とは江戸時代に諸藩が設けた、藩士やその子弟の教育機関で、その総数は255校あったと言われる。その形態や教育内容は藩によってまちまちであったが、そこで教えられたのは基本的に儒学と武道であった。

### Column

#### 薩摩藩校「造士館」と名君、島津斉彬

造士館を創設したのは薩摩藩第8代藩主、島津重豪である。それまで藩内各地で行われていた学問伝授と武道教育を統合する目的で、1722(享保7)年、学問の修行所として造士館を、武道の練習所として演武館を創設した。

生徒の対象年齢は8歳から22歳であり、テキストは四書(論語、孟子、大学、中庸)および五経(易経、書経、詩経、春秋、礼記)といった儒教古典と、和文あるいは漢文で書かれた歴史書であった。

開校と同時に、重豪は次のような学規(教育方針)を示した。

- 一、講書は四書・五経・小学・近思録等の書を用い、  
註解は程朱の説を主とし、妄りに異説を雑へ論ずべからず。読書は経伝より歴史百家の書に至るべし。尤も不正の書を読むべからず。
- 一、専ら礼儀を正しくして学業を勤め、妄りに戯言戯動すべからず。
- 一、疑は互いに問難すべし。専らその言を譲り我意を捨て人に従ふべし。
- 一、古道を論じ古人を議して、当時の事を是非すべからず。
- 一、才学長ずる者あらば誉め進むべし。忌み悪むことあるべからず。
- 一、未々の者たりとも、学文に志厚き者は講義の席に加ふべし。
- 一、入学の輩は字紙を惜しみ、火燭を慎むべし。

最初の項にある程朱とは、宋の著名な朱子学者3名(程顥、程頤、朱熹)の名前であり、彼らの学説以外の解釈は認めないというのである。学問の自由がない、厳しい儒教学校といった趣である。

後に、造士館はその運営方針を巡って、深刻な争いの場となった。朱子学偏重を廃し、実学重視へ舵を切ろうとした一派があり、当時は隠居していたものの、相も変わらず藩政の実力者であった重豪の逆鱗に触れ、その動きを仕切っ

た者13名は切腹、25名が遠流、寺入り42名、逼塞23名という厳しい処分が下された。

時代の変化に即応できない藩校のこうした性格を改めたのが、開明的藩主と言われる11代、島津斉彬であった。彼は「造士館演武館の事に関する訓諭」で以下のように述べている。

誠に今日の世は以前よりの儒者流のみの見込にては時態に適せざるなり。弘く宇内に眼を注がざれば、国政をなすこと能はざる場<sup>あた</sup>に<sup>あ</sup>変じ、外国の通信<sup>ゆる</sup>も允し弘く世界に交通すべき時となりたり。就いては国体を立て彼の長所を探り我短拙を補ひ、武備を厳にし、船舶の便をよくし、外国に乗り出して交はるやうに国威を張るを第一とす。然るときは、自ら皇威万国に輝くべし。かかる目的にて学問を弘くし教えの基を立てんとの所有なり

1853(嘉永6)年のペリー来航後、江戸幕府が開国に向けて動き出すなかで、従来の儒者流の思考行動様式では時代に取り残されてしまうと、その転換の必要性を述べている。しかも彼の念頭にあったのは、薩摩一藩のみではなく、日本全体を視野に入れた人材育成であり、まさに名君の呼び名にふさわしいリーダーであった。

斉彬はたびたび造士館を視察し、抜き打ち的な試験も行った。成績優秀者には賞を与え、近習役に抜擢したりした。家が貧しくて学費が払えない者には稽古扶持として米四石を与えるという奨学金制度も創設している。

ただ、森が造士館に入学した年の7月、この斉彬が赤痢のために急死する。藩内は旧藩主の斉興らを中心とした守旧派が再び勢力を盛り返した。

## 森の目を海外に向けさせた『海国兵談』

森はこの造士館で、川上八郎左衛門という武士から天真流武術を、長兄の喜藤太からは漢学を習った。造士館に入り2年が経った14歳の時、すぐ上の兄、喜三次の義父にあたる向井新兵衛に勧められて、林子平が著した『海国兵談』を手にする。林は仙台藩の兵学者であり、同書はロシア船の南下に際し、日本の沿岸防衛の必要性と具体的な戦術ならびに兵器について書かれた画期的書物だったが、幕府により絶版処分となっていた。この禁書を読破した森は海外事情を学ぶ必要性を痛感、洋学修行を志とする。海外に向かう目を森に与える大きなきっかけとなったのがこの書物であった。

1864(元治元)年6月、薩摩藩が開成所という洋学校をつくった。前年6月に起こった薩英戦争でイギリスに完敗、洋式の軍制整備と軍事力強化の必要性を思い知ったからである。戦争のきっかけとなったのは、藩主、島津忠義の父で、実質的な藩の実権力者、島津久光が江戸から帰国する際、その行列を横切ろうとしたイギリス人4名を無礼であるとして伴の侍が殺傷した、いわゆる生麦事件であった。

薩英戦争時、森の兄、喜藤太も戦闘に参加、その働きが評価され、戦後に褒賞を受けている。森はその兄から、イギリス軍の強さを強く聞かされたに違いない。

森はその年の夏、造士館からこの開成所に勉学の間を移した。

そこで教えられたのは、砲術、兵法、操練、築城といった軍事学が中心だったが、天文、地理、数学、物理、医学などを専攻するコースもあった。生徒は習得する科目ごとに第一等から第三等まで分けられ、給料も支給された。森は第二等だった。教えられた語学は英語とオランダ語であったが、当時は蘭学の全盛期であり、圧倒的にオランダ語

専修生が多かった。

森は少数派の英語専修生だった。森は 1861(文久元)年、弱冠 15 歳の時、3 年年上の英学者、上野景範<sup>かげのり</sup>の門を叩き、英語を教えてもらっていた。それが、数少ない英語専修生のグループに属することになった要因だった。そのことが森の運命を大きく変えていく。

## 藩で選抜され、イギリスへ留学

同じ年の 11 月、薩摩藩は幕府に対抗し、多数の留学生の海外派遣を検討し始めた。その建策を行った一人が、森の郷中での先輩、五代友厚であった。五代は薩英戦争の折、西洋文明の実際を知るために自発的に敵の捕虜となる。その行動が藩や幕府の役人に怪しまれることとなり、指名手配となっていた。方々を逃げ回り、ようやく長崎のイギリス商人、トーマス・グラバーの屋敷にかくまわれた。ここでそのグラバーと昵懇になり、国際情勢を事細かに聞き及んだ。五代の建策は、それをもとに、攘夷論を現実性のない盲論として退け、開国による貿易振興策による富国強兵策を説く内容であり、具体策として挙げられたのが、上海貿易振興論と人材養成のための海外留学生派遣策の 2 つであった。薩摩藩当局はこのプランに大きな興味を示した。

留学生派遣が正式に決まったのは 1865(慶應元)年正月のことである。行き先はイギリスである。その目的は、西洋の文化および技術、なかならず海軍学の習得と対英親善であった。

総員はお目付け役の五代ら含め 19 名で、その中の一人に 19 歳の森がいた。五代の推挙もあつただろうが、開成所での真面目な勉強ぶりはもちろん、物おじしない性格も評価の対象であつただろうし、何より数少ない英語専攻だつたことが大きかった。森に課せられた使命は、その英語力を生かして、イギリス海軍の測量術と機関術を習得することであり、帰国後は海軍における勤務が目

されていた。当時、幕府によって海外渡航は禁止されていたから、全員分の偽名も用意された。

その年の 3 月 22 日、19 名を乗せた英船オースタライエン号が薩摩の羽鳥沖を出帆、一路、イギリスのサウサンプトンに向かったのだった。

Fukuzawa



## 「門閥制度は親の仇」が原動力

早くから将来を嘱望され、郷中→造士館→開成所→英国留学と、当時の薩摩藩におけるエリート養成の典型的コースを順調に辿っていった森に対して、福沢諭吉は振れ幅のある、もう少し複雑なキャリアを辿っている。

福沢は 1835(天保 5)年 1 月 10 日、現在の大阪市で生まれた。父、百助は豊前中津藩の下級武士であったが、当時は大坂にある藩の蔵屋敷詰めの身分であった。母は同藩武士の娘で、お順と

いった。百助は中津から大坂に配送される米を抵当にして、三井、鴻池といった大坂の富商から金を借り、藩の財政に融通するという重要な役割を担っていた。いわゆる藩債の発行業務である。ところが百助は生来、学問好きで、こうした「俗事」に携わることには内心、<sup>じくじ</sup>忸怩たる思いを抱いていた。本の虫でもあり、蔵書家としても知られ、本当は学者になりたかったようである。廉直で一本気な性格で、ある時、福沢の兄や姉が掛け算の九九を習ってきた家で暗唱しているのを聞くと、「幼少の子に金勘定のことを教えるとは何事だ。そんなところに大事な子はやれぬ」と息巻き、子どもたちを連れ帰ったという。

百助は福沢諭吉の誕生をひどく喜び、「これはいい子だ。10 歳になったら、寺に預けて坊主にしよう」と妻、つまり諭吉の母に繰り返して語っていた。その理由をのちに福沢自身が推測している。



足軽の家に生まれたら足軽、家老の家に生まれたら家老、というように、職業と身分がきっちり固定していた当時、わずかに寺の坊主のみは卑賤のものでも、将来、大きく名を上げる可能性が残されていたからだ、というのである。

福沢は奇しくも森と同じく 5 人兄弟の末子だったが、1 歳半の時、この父を亡くしている。45 歳の若さであった。そのため、福沢には父の記憶がほとんどない。

その死はまことに突然だったので、部下の失敗をかぶって自殺したという説もある。後に福沢が「門閥制度は親の仇」と繰り返し述べたのも、身分固定制の中で苦しみ、いくら優秀であっても自分の思うとおりの生き方や仕事のままならなかった父への同情から来ているのかもしれない。

母はやかましい父とは対照的に、さっぱりとした大らかな人柄で、慈悲深い女性でもあった。

## 学問への目覚めは遅く

### 地元塾で儒学を徹底的に学ぶ

福沢が読書に目覚めたのは 14、15 歳のころだった。幼くして父を亡くしたため、教育が行き届かず、それまでは「いろは」くらいしか学んでいなかったのだ。

その頃に地元の塾に通うようになり、生まれつきの才能があったのか、漢書の理解に関しては時に先生を凌ぐくらいだった。いくつかの塾を転々としたが、そのうち最も長く 4、5 年通ったのが白石常人という学者の塾であった。そこでもっぱら読まれたのは、論語、孟子、詩経、書経といった儒学の経書である。そこから、蒙求、世説、春秋左伝、戦国策、老子、莊子などについての講義を聴いた。

なかでも没頭して読み込んだ書物が中国・春秋時代の歴史を描いた春秋左伝である。全 15 巻あるうち、3、4 巻目で挫折してしまう学生が多かったが、福沢は通読し、さらに 11 回も読み返し、

興味を惹かれる箇所は暗記していた。

後に儒学を激しく攻撃し、洋学の信奉者となる福沢だが、少年時代にこれだけ儒学を深く学んだことも大きく影響していたに違いない。ある思想の根本的批判は、その中に深く入り込んだ者しかできないからである。

## 外に出たい！という野心と

### 一心不乱に学んだ蘭学

福沢の運命が大きく変わったのは、8 歳違いの長兄、三之助により、長崎行きを誘われたことであった。1854（安政元）年 2 月のことで、福沢は 21 歳であった。

その前年の 6 月、アメリカの提督ペリーが黒船 4 隻を率いて神奈川の浦賀沖に来航し、日本に開国を迫るといふ事件が起きていた。その動きは、万が一に備えて、日本中の各藩に砲術習得の必要性を痛感せしめた。砲術を学ぶとなると、当時は鎖国をしていたので、西洋への唯一の窓口だったオランダに頼るしかない。そのためには、オランダ語の原書を読む必要があるというわけだった。

「貴様は原書を読む気はあるか」と尋ねた兄に対して、福沢はこう答えた。

「人の読むものなら横文字でも何でも読みましょう」

福沢はこの時まで原書の何たるかも、横文字の中身も何もわかっていなかった。田舎の中津で一生を暮らすことがいやでたまらず、そこを出る口実があれば何でもよかったようである。

特に遊学費用があったわけでもなく、とにかく長崎では働いて自活するつもりで、所用があった兄と一緒に中津を旅立ち、長崎に入った。同地では中津藩の元家老の息子、奥平壱岐が、同じように砲術研究のために寺に仮住まいしていることを知り、そこに転がり込んだ。

この奥平の世話で、山本物次郎という砲術家の家に食客として住み込む一方、薩摩藩から長崎に

派遣されていた松崎鼎甫<sup>ていほ</sup>という武士からアルファベットを教わる。26文字を覚えるのに丸々3日もかかったという。それからオランダ語を解する日本人を訪ねては、教授を願い出るなどして、一心不乱に学んだ。

そのうち、同じ洋学を学ぶ仲間たちの間でも一目置かれるほどの実力を蓄えるようになったが、思わぬ裏切りに遭う。福沢の盛名が華々しいのを妬んだ奥平壱岐が元家老の父に「福沢の母が病気だ」と訴え、それを信じた元家老が「母の病を機に中津に帰国すべし」と福沢に命令してきたのである。福沢は自分のいところから、母が病にかかったというのは虚偽であることを知らされていたが、ここで争っても仕方がない、この嫌がらせをきっかけに、かねて行きたかった江戸に行こう、と長崎をあとにした。長崎でのオランダ語修業はちょうど1年で終わった。

## 適塾、そして緒方洪庵との出会い

ただし、江戸に行くといってもあてがあったわけではない。ちょうど長崎の蘭学仲間に江戸から来ていた岡部同直という者がいて、父が日本橋の開業医だという。その岡部に頼み込んで父への紹介状を書いてもらった。

中津へ帰る商人と途中まで一緒だったが、理由を話して諫早で別れ、ひとまず大坂へ向かう。そこには兄の三之助がかつての父と同じ仕事につき、同じ蔵屋敷に住んでいた。

兄に江戸行きを相談するものの、「お前はそもそも中津に帰るはずで長崎を出たのではないか、ここで諾といえ、俺とお前とで母を騙すことになる」と頷いてくれない。蘭学ならば、大坂でもできるはずだ、と兄がわざわざ探してきたのが緒方洪庵の適塾であった。結局、福沢はこの適塾に入門する。1855（安政2）年3月9日のことである。

江戸時代には森が学んだ造士館が武士を対象に

した官立学校であるのに対し、武士以外の人たちにも門戸を開いたのが私塾である。その数を算定することは難しいが、約1000校あったものと推定されている。そこで教えられていたのは儒学諸派から国学、医学、蘭学など非常に幅広かった。私塾は、幕府や藩などの制度によるものではなく、自由に開設されたものであり、藩校や寺子屋と違って身分上の差別も少なく、多くは武士も庶民もともに学んだ。特に幕末の私塾は、近代日本の学校の一つの源流をなしている。

藩校との最大の違いは、私塾においては創設（代表）者の人格および、その人格と不可分の学問に触れるという点である。私塾に学ぶ者と代表者の間には親密な師弟関係が成立するケースが多い。緒方洪庵の適塾は幕末を代表する私塾であった。

### Column

#### 緒方洪庵と適塾

緒方洪庵は1810（文化7）年、現在の岡山市に生まれた。福沢より24歳年長である。足守藩に属する藩士の三男である。父である源左衛門が大坂蔵屋敷の留守居役を命じられ、16歳の洪庵とともに大坂に出てきたのが転機となった。同地で最初は文武の修行を志したものの、虚弱だったため思うような修行ができず、西洋医学を奉ずる蘭学医<sup>なかにんゆう</sup>、中天游<sup>ししさいじやく</sup>の私塾に入り、弟子になった。

緒方が適塾を開設したのは1838（天保9）年のことである。当時は医師志望者を集めた医塾という位置付けだったが、ある出来事を契機にその性格が大きく変質する。出来事とは、ペリー来航であった。

緒方がある人へ書いた手紙には、彼はそれを「天下の一大事」とし、自分のような「蛆虫同然」の低い身分の者でもできることがあるはずだと考え、病気を治す医師を育てることを一時取りやめ、書生を教え導き、時代が必要とする西洋学者を育てることを自分の任務にしたい、と



あった。

1854(安政元)年時点で、適塾の塾生は100名を超えていた。入る際の試験はなかったが、身元引受人が必要であった。月謝は不要とされたが、年に数回の節句に塾生が塾側に謝礼を贈ることが多かった。

適塾での代表的な授業カリキュラムは「**輪講**」であった。塾生を8級にわけて、級ごとに月6回の定例日を決める。その定例日には、籤で席順が決められる。首席者が数行の原書を翻訳してその内容を説明すると、次の席の者が質問をして議論を広げる。

このやり方で、全員に行き渡るまで、講義と質問を繰り返す。質問とそれに関する議論に関して、塾頭や塾監などがその勝敗を判定した。勝った者には白丸、負けた者には黒丸、自らの分担箇所を錯誤なく読了し終えた者には白い三角が与えられ、その数を毎月集計、白丸が多い者を上席とし、上席を3カ月維持できた者を上の級に進ませるという仕組みであった。

## 徹底した実力主義のもと

### 昼夜分かたず学ぶ日々

適塾の塾生は本当によく勉強した。福沢いわく、病気をして初めて枕がないのに気付いたくらいで、毎夜枕を下に眠ったことがなかった。昼夜分かたず本を読む。眠くなると机の上に突っ伏して束の間の睡眠をとるか、床の間を枕に眠るかして、布団を敷いて枕を置いて眠ることはただの一度もしたことがないと福沢は自伝に記している。これが例外ではなく、塾生皆がそうだったというのである。もちろん一方で、塾生は石部金吉ばかりではなく、遊びの面では相当のやんちゃぶりを発揮したようである。

後に福沢は当時の適塾生の心中を『福翁自伝』でこう吐露している。

西洋日進の書を読むことは日本国中の人に出来な

いことだ。自分たちの仲間に限って斯様なことができる、貧乏をしても難渋をしても、粗衣粗食、一間看る影もない貧書生でありながら、智力思想の活発高尚なることは王侯貴人も眼下に見下すという気位で、ただ六かしければ面白い、苦中有楽、苦即楽という境遇であったと思われる。たとえばこの薬は何に利くか知らぬけれども、自分たちより外にこんな苦い薬を能く呑む者はなかるうという見識で、病の在るところも問わずに、ただ苦ければもっと呑んでやるというくらいの血気であったに違いはない

福沢はそれまで蔵屋敷から通っていたのをやめ、1855年3月に内塾生となり、翌年には塾長となった。ただし、塾長といっても特権が付与されるわけでもなし、難解な原書を会読する際に会頭を務めるくらいのものであった。

福沢はこの適塾に22歳から25歳にいたるまでの3年数カ月在籍した。洪庵とは互いに親しみ、慈しみあう関係となり、洪庵はわが子のように福沢に接し、福沢は洪庵を父のように慕い尊敬した。早くに父を亡くした福沢にとって本当の父親のように感じられたに違いない。

## 藩お抱えの蘭学士として江戸へ

1858(安政5)年、福沢は所属する中津藩より命じられ、江戸に出て蘭学教授を務めることになった。25歳の時である。初めて蘭学に接したのが1854(安政元)年、それから長崎で1年弱、大坂で4年弱、計丸5年の歳月を蘭学修行に費やしてきた。その名が故郷の中津藩にも知られるようになり、蘭学研究に熱心だった藩の上層部が、他藩の者よりは、自藩の優秀な者を師とするに如くはない、と考えたのだろう。

いったん大坂から中津に帰り、母に別れを告げると一路、江戸へ向かった。江戸に着いたのは1858(安政5)年10月中ごろのことである。早速、築地鉄砲洲の中津藩奥平家の中屋敷内に長屋の一軒家を与えられた。現在の中央区明石町、聖路加

国際病院がある辺りである。ここが福沢を塾頭とした中津藩立の蘭学塾誕生の地であり、同時に慶應義塾大学の源流点でもあった。

## 蘭学から英学へ潔く転進

### かんりんまる 咸臨丸でサンフランシスコへ

さて翌年のことである。福沢は横浜に出かけた。当時の横浜は、ペリーの来航を契機とした日米和親条約に引き続いて締結された安政五か国条約によって、アメリカを筆頭としたオランダ、ロシア、イギリス、フランスの五か国に対して開かれた港になっていた。蘭学を講じるからには、外に向かつて開かれた最先端の地を見しておくべきだ。そこを見物して、自らの語学力を試そうとしたのである。といっても、当時の横浜は外国人が粗末な家に住み、店をちらほら出しているだけであった。

ところが出かけではみたものの、言葉がまるで通じない。向こうの言うこともわからなければ、こちらの言葉も理解されない。店の看板も読めなければ、購入したビンの貼り紙もわからない。オランダ語ではないとしたら、英語かフランス語だろう。それすらも定かではなかったが、当時言われていたことから想像するに、おそらく英語であった。

福沢は江戸に帰ると大いに落胆してしまった。当然だろう、今まで死に物狂いで蘭学、すなわちオランダ語の習得に励んできたところ、それが何の役にも立たなくなる可能性が生じたのだから。

だが、福沢は前を向いた。ここが彼のすごいところだが、一書生に戻り、オランダ語に代わって、英語を一から習得することに決めたのである。26歳の時であった。藩に嘆願し、蘭英対訳の発音記号付きの高価な辞書を買ってもらい、昼夜分かたず、勉強を始めた。

福沢がオランダ語の代わりに英語を学び始めたその頃、幕府は、オランダに注文して建造した咸臨丸という軍艦をアメリカに派遣することを決め

た。日米修好通商条約批准のため、使節をワシントンに送らなければならなかった。その使節らはアメリカが迎えによこしたポータハン号で行くことが決まっていたが、それとは別に使節警護の目的で、幕府所有の軍艦を一隻、同行させようというわけであった。

福沢はこのことを耳に入れると、いてもたってもいられなくなり、一行に加われるよう、各所を奔走した。

一行の司令官に任命された木村摂津守喜毅の姉は、著名な蘭学医の桂川甫周<sup>ほしゅう</sup>の嫁であった。福沢は桂川とは昵懇であったので、彼を通じて木村と会い、木村の従者の一人という名目で、渡米できることになったのである。

咸臨丸は1860(万延元)年2月4日に品川沖を出帆、太平洋を横断し、2月25日にサンフランシスコに着いた。

こうして、森、福沢ともに、当時の日本にとっては見習うべき超先進国であった欧米を実地に見る機会が与えられたのである。

Mori



## 文明を取り入れる前にまず 人間の改革を

時代を少し遡ることになるが、森の足跡に戻ろう。

森ら薩摩藩の留学生一行は1865(慶應元)年5月28日の明け方、イギリスのサウサンプトンに到着する。10月には自然、社会、人文の近代諸科学を講じるロンドン大学に入学することになっていた。最初は留学生たちは同じアパートで起居をともし、後には一般家庭に分散して住み、英語の勉強に精を出した。

森がロンドンにおいて、さまざまな人たちとの交流を通じ、そしてロンドン大学で学びながら実感したのは、まず国際社会が力によって支配され



ているという冷厳な現実であった。その力の源泉は見るところ、工業と貿易であった。にもかかわらず、日本人はその実態を知らず、三百諸藩に分かれ、攘夷か否かを巡って争っている。森にとって当時の日本の様子は、コップの中で嵐が湧き起こっているように思えたのではない。

そうした日本の混乱を収めるには西洋の軍事や科学技術を取り入れるだけでは不十分であって、前提として人間そのものの改革が必要だ。森はこう悟るに至った。森ら一行は藩の近代化を期して軍事学を修めに来たわけだが、森の思考はいつしか藩という枠組みを超え、日本という国を憂うようになっていた。周回遅れの日本が発展を遂げるためには、西洋近代文明摂取の前に、それをつくり出した人材の育成法を探ることが大切であり、自分はそのために海を渡って来たのだ、と考えるようになっていたのである。

渡英 2 年目の夏、森はもう 1 人の留学生仲間と、大学の夏季休暇を使って、ロシアへの旅行を敢行する。1866（慶應 2）年 8 月のことである。同じ仲間の中では、アメリカやフランスに渡った者もいた。

## 日本が模範とすべき国は？ まずはロシアを実地検分

なぜロシアだったのか。実はロシアに対しては、森は英米仏ほどの親近感を抱いていなかった。当時、ロシアは日本からも世界に冠たる「強国」と見られていたが、それは寒冷地という地理的条件によって敵の侵入を防いでいるのに過ぎないこと、その強たる所以は、その頃、ロシアが引き起こしたポーランド、スウェーデンおよび日本の対馬における侵略的行為に象徴的なように、国際的同義の欠如にあると考えていた。しかもツァーリ（皇帝）が頂点に君臨し、国民は彼を「神」と崇めている。

対照的なのはアメリカであった。新興国ではあ

るが、政治は民主的で公明正大に行われている。ロシアとの違いは何より他国を侵略した歴史を持たないということであった。

森はロンドンにおいて、国際的同義と民主政体の有無によって国家の優劣を判断し、日本が模範とすべき国を見定めようという認識に至っていた。そのためにまずはロシア、1 年後にはアメリカを実地検分しようと考えたのだ。

果たして、ロシアの実態は森の仮説どおりであった。彼はロシアの第一印象として、専制君主、つまりツァーリの権力の強さをまず実感しつつ、農奴解放令を出すなど、開明的要素も濃かった当時のツァーリ、アレクサンドル二世の政治を善政だとして評価した。その一方で、わが蝦夷地（北海道）まで触手を伸ばそうとするロシアの領土的野心も確認し、約 1 カ月の旅を終え、イギリスに無事、帰国した。

## 「世界再生」を目指す 神秘宗教家との出会い

ロンドンで留学生仲間と再会した森は、アメリカに行った 2 人の仲間から興味深い話を聞く。彼らはニューヨーク州にあったトーマス＝レイク＝ハリスなる神秘宗教家が主宰する「新生社」といわれたコロニーでひと夏を過ごしたのだ。ここでは厳しい規律のもとで、自己否定を行い、無報酬の激しい肉体労働を通じて、キリスト教の神に近づき、新たな人間を作り上げるための活動が行われていた。西洋文明に大きな信頼を寄せ始めていた森にとってそれは大きな衝撃であった。西洋にあって、西洋の限界—文明というきれいな“衣”の下に弱肉強食という貪婪な“本性”をもつ—を乗り越えようとする思想と実践、それをハリスとそのコロニーに見たのである。

翌 1867（慶應 3）年 3 月、そのハリスがロンドンにやって来た。パリで行われていた万国博覧会見物の帰途、書籍出版の交渉ごとがあり立ち

寄ったというが、それは名目上の理由で、前年に自分のコロニーを訪れた2人の留学生以外のメンバーにも会い、世界の再生を目指す彼にとって大きな関心事であった「日本再生プログラム」について具体策を検討することが本当の目的だった。雄々しくて雄弁、知性に溢れたカリスマ的人物であったハリスに森は初対面から大いに魅せられた。今度は森をはじめとした6人の留学生たちがアメリカにあるハリスのコロニーに向けて旅立ったのが、その年の7月上旬のことである。

ハリスのコロニーはニューヨークから北へ120キロほど行ったアメニアという町にあった。そこでは農耕、わけても葡萄栽培が無償の労働奉仕として行われていた。私有財産は否定され、ハリスが全財産を掌握していた。

6人はコロニーに着くと、既にいた30人強ほどのアメリカ人メンバーと同じく、さっそく激しい肉体労働に従事した。森は炊事、洗濯、パン焼きなど、厨房関係を任された。森は喜んでそうした労働に従事した。空いている時間は日本でも使えそうな教科書の収集につとめた。後の教育行政者、森の姿がそこにはあった。森にとって家事肉体労働が自分をつくり変えるための活動であったとしたら、そうした知的活動は国家をつくり変えるためのものであった。

## 「新生社」スピリットを発揮すべく 日本へ帰国

同じ頃、祖国日本では歴史の歯車が大きく動き始めていた。1868（慶應4）年1月3日、王政復古の大号令が発され、徳川による武家政治が終わりを告げ、天皇親政の世になったのである。明治維新である。この驚天動地のニュースを耳にした留学生たちは動揺した。人間改良による漸進的な日本再生計画をハリスが練っていたところ、そうではない上からの根本改革が成ってしまったのだから。

日米もし戦えば、という議論が留学生の間で巻き起こった。中立で見守る、日本に味方してアメリカと戦うなど、議論が百出。ハリスに意見を求めたところ、「国家のためではなく、神の名において正義のために戦うべきだ」という答えが返ってきた。王政復古により国家意識に目覚めていた留学生らはこれに納得できず、一部がコロニーから去った。森は去らなかった。ハリスの教えを純粹に信じていたからだ。残ったのは森をはじめとした4人だった。が、ハリスが森ともう1人に帰国命令を出す。これまでに身につけた新生社スピリットを日本で発揮したほうが彼らのためにもなる、と考えたのだろうか。兩名ともその命令を受け入れた。森らがアメリカに残留していた同志7名にあてた告別の一書はこうであった（原文は英文）。

*知識も乏しく、その上、今日の祖国の情勢について全く何も知らないわれわれであることは、充分承知している。言うに足るほどの寄与をなしうる見通しはほとんどないが、われわれは帰り、そして動乱と暗黒の真ただ中に身を投じることを決意した。それは、われわれがそうすべきだと感じたからである。王国の回復されるための最も小さな犠牲にでもなれば、われわれは非常に嬉しく、また充分満足である*

森らが帰国したのは1868（慶應4）年6月のことである。22歳であった。森の研究者、I.P. ホールは3年間にわたった森の留学を次のように意味づけている。

*1年目は正しく、合理的にかつ人道にかなって組織された繁栄した近代社会の理想像を森にもたらした。2年目はとくに世界政治をよりリアリスティックに見る力をもたらした。そして3年目は傾向としてきわめて道徳主義的な公私の問題への手がかりをもたらした*

もう少し噛み砕いて言えば、1年目は彼我と比べた社会のありよう、2年目はその上にある国際政治へと関心が移り、最後には人間そのものの改



革という最も深遠な問題へと興味関心を移していったのである。

*Fukuzawa*



### 維新前後に 三度の洋行を果たす

一方、サンフランシスコに着いた福沢のほう  
は 50 日あまりと滞在期間も限られ、現地の大学  
に入ったわけでもないのに、森ほどのダイナミッ  
クな体験はしていない。年齢が 27 歳と、森に比  
べ、9 歳年上だったことが影響しているかもしれ  
ない。

ただ、アメリカ人と会話し、高層家屋やガス灯  
が立ち並ぶ街の風景をはじめ、書物でのみ知って  
いた西洋の文物に直に接したことは、机上の学問  
を実学に転じさせるまたとない機会だった。

が、福沢にとっては、見ればわかる、そうした  
文物よりも、目に見えない社会の仕組みのほう  
が複雑怪奇であった。初代大統領ワシントンの子孫  
といえば、大変な権勢家だと想像したが、あには  
からんや、そんなことはないようだ。政治の仕組  
みも経済の仕組みも日本とは大きく違っているよ  
うであった。

結局、アメリカ滞在 2 カ月足らずで帰国の途  
に着いた。サンフランシスコを発ったのが 1860  
(万延元) 年 3 月 19 日、浦賀に戻ってきたのが  
5 月 5 日であった。持ち帰った大切な土産品が  
ウェブスターの辞書であった。

福沢は帰国すると幕府の外国方（今の外務省）  
に雇われ、翻訳の仕事に就き、それがまた自身の  
英語力を亢進させることにつながった。

これを含め、明治維新が起こるまでの 10 年足  
らずの間に、福沢は三度も洋行の機会を得た。二  
度目は日本政府の遣欧使節に同行しての欧州行き  
であり、フランス、イギリス、オランダ、プロシ  
ア、ロシア、ポルトガルを歴訪する 1 年がかり

の大旅行であった。福沢は幕府の役人としてこれ  
に随行した。1862(文久 2) 年元旦に長崎を発ち、  
地球を周回して品川に戻ったのがその年の 12 月  
10 日であった。

三度目、幕府の軍艦受取委員の随員として再び  
アメリカに向かった。1867(慶應 3) 年 1 月 23  
日のことだ。大政奉還をその年の 10 月に控えた  
その時期、幕府の命運は風前の灯となっていた。  
福沢もそれまでは何とか幕府を盛り立てようとし  
ていたが、頼りないことこのうえない。半ば匙を  
投げ、諦めていたその時期になぜ幕府の船に乗り  
アメリカに向かったのか。実は福沢にはたくらみ  
があった。幕府が倒れた後、自分の期する文明国  
家をこの国につくり上げる必要がある。そのため  
の鍵となるのは洋学、なかんずく英学だ。それを  
今以上に盛んにするために、アメリカに行きがて  
ら、大量の英書購入を画策していたのである。

大金を算段して持参し、果たしてそのとおり実  
行したところ、アメリカ版の洋書の量が増え、洋  
書の相場を大きく狂わせた。それどころか、役人  
という身分で渡航したにもかかわらず、公務そっ  
ちのけで大量の書籍を購入するといった行動など  
が問題視され、帰国後、幕府から訴えられ、福沢  
は謹慎を命じられてしまったのである。

*Mori &  
Fukuzawa*



### 森は官へ、福沢は民へ 対照的な 2 人のキャリア

さて、森有礼と福沢諭吉、2 人を後世のわれわれ  
が把握しているような社会リーダーにあらしめ  
た前半期のキャリアを振り返ってきた。2 人とも  
幕末に欧米に留学または遊学、その途上または直  
後に明治維新が起こり、キャリアが大きく変化し  
ていくところが共通している。

森はそれから、政府高官としての道を歩む。す  
なわち、帰国後に新政府に召し抱えられ、徴士外

国官権判事となる。22歳という年齢にしては分不相応の身分であり待遇であった。以後、公議所（形式的ではあったが、日本最初の議会）議長心得、米国在勤の少弁務使（日本最初の外交官！）、清国駐在の特命全権公使、英国駐在の同じく特命全権公使を歴任する。

福沢は維新前は幕府にも薩長側にもつかず、いわば傍観者の立場にあった。先の謹慎が解け、日を決めて登城はしていたものの、幕府上層部が役目を与えようとすると、病氣と称し断った。福沢にとって幕府、薩長ともに攘夷を奉じるという点では同じ穴の貉<sup>むじな</sup>であって、西洋文明とそれが生み出した文物の価値を頭でも肌でも実感していた彼にとって、どちらに与するわけにもいかなかったのである。

維新後も、福沢は官になることを拒否し、著述と教育を通じた一般人の啓蒙活動に徹した。

著述の最初の成果が『西洋事情』という書物である。西洋の政治や経済、制度、風俗、文明を解説した同書は1866（慶應2）年から1870（明治3）年にかけて刊行され、ベストセラーとなった。1872（明治5）年から1876（明治9）年にかけて上梓された『学問のすすめ』は人間の平等と独立自尊の大切さを説き、「天は人の上に人を造らず人の下に人を造らず」という言葉とともに有名になり、総発行部数70万部に達した。

後者の教育ということでは、何といても慶應義塾である。築地に外国人居留地が設けられるため、立ち退きを命じられ、築地鉄砲洲にあった蘭学塾を芝新銭座に移したのが1868（慶應4）年4月のことであり、年号の慶應にちなみ、塾の名称が正式に慶應義塾と定まる。移転が終わって間もなく、上野の山に立てこもった幕府軍に官軍の総攻撃が行われた日、ドーンという砲声が教室に響き渡りながらも、福沢は気にすることなく、アメリカ人のウェーランドが書いた経済書を原書講読する、いつもの授業を続けた。世間がいくら混乱しようが、慶應義塾は一日も休まず、洋学を君

たちに教え続ける。わが塾ある限り、日本は世界の文明国であると、塾生たちを鼓舞した話は有名である。

慶應義塾の評判は年々高まり、塾生の数は鰻上りに増えた。さすがに校地が手狭になって、芝新銭座から三田に移転、現在の基盤を確立したのは1871（明治4）年3月のことであった。

福沢はその自伝の中で、こう述べている。東洋の儒教主義と西洋の文明主義を比較すると、東洋には有形において数理学、無形において独立心の2つが欠如している。だからその2つを教え込む学校をつくろうと。

数理学とは数学・物理学であるが、1870（明治3）年に出された『慶應義塾学校之説』によると、塾生が学ぶべき洋学の順序は、地理書、数学、窮理学（西洋物理学）、歴史、修心学、経済学、法律書だとある。確かに数理学が重視されていることがわかる。

これが慶應義塾のミッション（使命）だとすると、ビジョン（目的）も明文化されている。以下のように福沢は『慶應義塾の目的』という書を残している。

慶應義塾は単に一所の学塾として自から甘んずるを得ず。其の目的は我日本国中に於ける気品の泉源、智徳の模範たらんことを期し、之を實際にしては居家、処世、立国の本旨を明にして之を口に言ふのみならず、躬行実践、以て全社会の先導者たらんことを欲するものなり

## 学者像をめぐる2人の意見の相違

福沢と森には実は接点があった。その接点とは明六社であった。米国弁務使を自ら辞して帰国した森が欧米式の学会を日本でもつくろうとして発案した、日本最初の啓蒙結社である。1873年、すなわち明治6年につくられたので、明六社と名付けられた。

森の誘いに応じた当代随一の知識人の一人に福

沢がいた。以来、毎月1日と16日の2回、築地の西洋料理店、精養軒にて会合がもたれることとなる。

それで親しくなったか、1875（明治8）年2月6日に行われた森の結婚式では福沢が証人をつとめた。森は当時29歳、福沢41歳であった。当時としては実に斬新な洋風結婚式であった。新郎新婦は2人とも洋装である。あらかじめ、森と妻である広瀬常の合意で作成された婚姻契約書が読み上げられ、両者および証人たる福沢がそれぞれ署名して式が終わり、後は別室で立食による歓談という流れであった。その場には親族、友人のみならず、新聞記者も多数呼ばれていた。

森は、男女は平等、夫婦は対等であり、結婚も契約の一種だというアメリカ流を日本で再現し、広めたかったのだ。森は後に、日本語廃止論まで唱えるほどの欧化主義者であったが、その主張は過激すぎて当時の日本社会は受け入れるどころではなかった。

『明六雑誌』という機関誌も発行された。その第2号に「学者職分論の評」と題した森の原稿が掲載されている。「学者職分論」とはその年の1月に出た福沢の著『学問のすすめ』に掲載されていた「学者の職分を論ず」を意味し、森の原稿はそれに対する批判となっている。すなわち、福沢が人民と政府、民と官を厳然と区別し、学者は政府とは別の立場で国家のための事業を行うべきだと論じたことに反論、国民という意味では官僚も民に他ならず、二分論は意味がないと主張。福沢の論どおりにすると、学ぶ意欲のない中途半端な人材のみが政府に居座ることになると述べている。国家のために粉骨砕身、努力する学者も必要だ、という立場だ。

Mori



## 政策その1

### — 帝国大学令の発布

この主張が形になったと思われるのが、後に森が伊藤博文内閣における初代文部大臣に就任後に発した「帝国大学令」である。1886（明治19）年3月2日のことである。これによって、既にあった東京大学が帝国大学となり、日本の最高学府としての地位を占めることになった。

東京大学はもともと幕府の学問機関であった蕃書調所と、同じく幕府の医学所であった種痘所という2つの機関が名称と体制を変えた学校を、1つに統合したものである。蕃書調所は洋書調所、開成所、開成学校、大学南校、開成学校、東京開成学校などと名称を変え、一方の種痘所の名称および組織も医学所、医学校兼病院、大学東校、東京医学校などと変わり、その2つが統合され、東京大学が設立されたのが1877（明治10）年4月のことであった。先の帝国大学令により、従来の東京大学は法科、医科、工科、文科、理科、農科という6つの分科大学で構成される総合大学となったのである（1897年には東京帝国大学と改称）。

帝国大学令の第一条は、帝国大学の目的をこう記す。

帝国大学ハ国家ノ須要ニ応スル學術技芸ヲ教授シ  
及其蘊奥ヲ攻究スルヲ以テ目的トス

ここに、帝国大学は国家が必要とするところの学問や技術を教え、その極意を極めるための場であると説明したのである。

この理念は、後の東京帝国大学を含む帝国大学は、社会のリーダーの中でも官僚育成に力を入れるということに帰着した。

それはまずこんなところに表れた。すなわち、1887（明治20）年に試験を通じた官僚登用制度が創設されたのだが、帝国大学を卒業した学生はこの試験を受験せずとも官僚になることが可能と



なっていた。6つの分科大学のうち、最も定員が多かったのが法科大学であり、その卒業生の多くが官僚となっていった。しかも、6分科大学のうち、法科大学が最も権威があった。なぜかといえば、その学長は他の5分科大学と違い帝国大学の総長が兼任する仕組みになっていたからだ。こんなところに、初期の東大の社会的意味が表れている。

1889（明治22）年7月には時の首相、黒田清隆の名前で、法科大学卒業生の成績を官僚になった際の最初の給料に直結させるべし、という内訓が出された。具体的には、点数85点以上が年俸600円、80点以上が550円、79点以下が500円、70点以下が450円とある。ジャーナリストであった徳富蘇峰は、この内訓を大学がその本質を忘れ、ただの官吏養成所になってしまう、として痛烈に批判した。

## 政策その2

### — 学歴進路の整備と教員の教育

森は先の帝国大学令とともに、中学校令、小学校令、師範学校令も発布した。明治以後の日本の教育制度の最初の枠組みをつくったのが森であった。

中学校令においては、中学校を尋常中学校と高等中学校に分け、前者を府または県立の5年制に、後者を官立の2年制とした（1894年に出された「高等学校令」により、高等中学校は3年制の高等学校となる）。

小学校令では小学校の時期を8年間とし、最初の4年間を尋常小学校として義務教育化、次の4年間を希望者のみの高等小学校とした。どちらも授業料を必要とした。国民全員に最低限の教育を提供するのが小学校令の目的であったため、森はこの2つとは別個に無償の簡易科なる小学校を設け、貧しい家庭の子弟でも学校に通えるようにした。

こうして森は、尋常小学校→高等小学校→尋常中学校→高等中学校→帝国大学という学歴進路を整備、定着せしめようとしたのである。

そうやって学校の“器”だけを整えても、肝心の教員の質が悪かったら、教育の成果は上がらない。そこで、森は師範学校制度の構築にも意を尽くした。師範教育で重視されたのは、「順良、信愛、威重」であり、これが指導精神となった。森は、教員は「教育の僧侶たれ」と説いた。教員を公務員の一職業ではなく、「聖職者」とみなしたのである。

師範学校令によれば、文部省直轄の高等師範学校を東京に設立し、各地の師範学校教員の養成機関とするとともに、府または県立の尋常師範学校を設け、その卒業生は小学校の教員になった。この尋常師範学校の学費は無料であった。その代わりに卒業後は必ず教員にならなければならなかった。結果、家は貧しいが勉強好きで優秀な少年が多数教員の道に入った。戦前の日本の学校教員は優秀だった。それは森が整備したこの制度のおかげともいえる。

## 政策その3

### — 自由な経済競争と

#### 近代的商業人の育成

もうひとつ、新たな社会リーダー輩出のために森が先鞭をつけた仕組みがある。1873（明治6）年、つまり明六社誕生と同じ年の10月、森が東京府に開設を願い出た「商法講習所」がそれである。森はアメリカ駐在時に商業教育の必要性を痛感、これからの日本には自由な経済競争とその主人公たる近代的な商業人の育成が不可欠だと考えるに至った。

東京府知事の久保一翁、東京商法会議所会頭の渋沢栄一の尽力でようやく認可が下り、1875（明治8）年9月24日によりやく開校した。専用の校舎がなかったため、銀座尾張町の鯛味噌屋

の2階が仮の教室だった。生徒数は30名不足だったが、日本で最初の実業学校の誕生である。これが後に東京商業学校、そして東京商科大学、さらに一橋大学となった。その一橋大学が事実上の校是として掲げるのが、19世紀イギリスの思想家にして歴史家、トーマス・カーライルの著作『過去と現在』から採られた「キャプテンズ・オブ・インダストリー (Captains of Industry)」、国際的に通用する産業界のリーダーたり得る人材の育成である。一橋大学が創設当初より掲げている使命の源流は、森の手によって生まれているのだ。

Mori &amp; Fukuzawa



### 森による上からの教化は挫折 それを補ったのが福沢か

森は1889(明治22)年2月11日、大日本帝国憲法発布の当日朝、官邸において、西野なる一國粹主義者によって腹部を刺され、その傷がもとで翌日死去する。享年42であった。その前々年の1887(明治20)年11月、森が伊勢神宮を参拝した際、土足のままで昇殿した、御帳をステッキであげて中を覗いたという根も葉もないデマが世間を賑わせており、西野がそれを盲信したうえでの凶行であった。

この凶行後、森に対する同情よりも、西野に対するそのほうが強く、マスコミの中心たる諸新聞は「天下の志士」として西野を遇し、それがために谷中に設けられた彼の墓には弔問者が絶えなかった。真の意味で自立した近代的な国民を育てようとした森の志は、東洋初の憲法発布日という皮肉な日を境に、潰れてしまったのである。上からの政策だけでは、その志を完遂することはできなかったのだ。

福沢は自らの主宰する新聞『時事新報』に次のような弔辞を載せてその死を悼んだ。

大臣は少年の時より西洋主義の教育を受け、近代

改進黨の一人と呼ばれ又自らも任じたる人物にして、平生の言行<sup>すべ</sup>都て文明の流儀なるは無論、これに加ふるに天性剛毅率直の氣に富み、敢て他を憚らざるの風なれば、古流古主義の眼を以て之を見るときは、其言行、時としては不愉快なることもある可し。(中略)今更言ふて甲斐なきことなれども此西野なる者が偶然の縁を以て兼て森大臣の家に入出し、親しく大臣の言を聞き又その挙動を目撃することを得たらんには、<sup>わずか</sup>僅に数週間の交際にて談笑の間に互いに心事を解して、暗殺などの念を寄せざるは無論、<sup>たと</sup>假令へ既に其念あるも<sup>たちま</sup>忽ち消散して自ら悔悟す可きや万々疑ある可らず

福沢のつくった慶應義塾はその翌年、大学部を内部に設け、文学・理財・法律の三科で構成される日本で最初の私立総合大学となった。そして以後、各界に多士済々を輩出していく。さらに福沢は『学問のすすめ』をはじめとした著作を数多くものし、森とは対照的な下からの国民教化を着々と成し遂げた。

その福沢が脳出血を起こし、自邸で67歳の生涯を終えたのは20世紀最初の年である1901(明治34)年の2月3日で、凶行に倒れた森とは違い、畳の上で生涯を閉じた。大観院独立自尊居士、これが法名であった。

#### [参考・引用文献]

- 犬塚孝明『森有礼』吉川弘文館、1986
- 井上勝也『国家と教育—森有礼と新島襄の比較研究—』晃洋書房、2000
- 林竹二『森有礼 悲劇への序章』筑摩書房、1986
- 安藤保『郷中教育と薩摩士風の研究』南方新社、2013
- 奈良本辰也 編『日本の藩校』淡交社、1970
- 沖田行司『藩校・私塾の思想と教育』日本武道館、2011
- 会田倉吉『福沢諭吉』吉川弘文館、1974
- 福沢諭吉『福翁自伝』岩波文庫、1978
- 山室信一・中野目徹 校注『明六雑誌(上)』岩波文庫、1999
- 立花隆『天皇と東大(上)』文藝春秋、2005
- 橋本俊詔『東京大学 エリート養成機関の盛衰』岩波書店、2009
- 『別冊太陽 慶應義塾百年』平凡社、1980

TEXT = 荻野進介

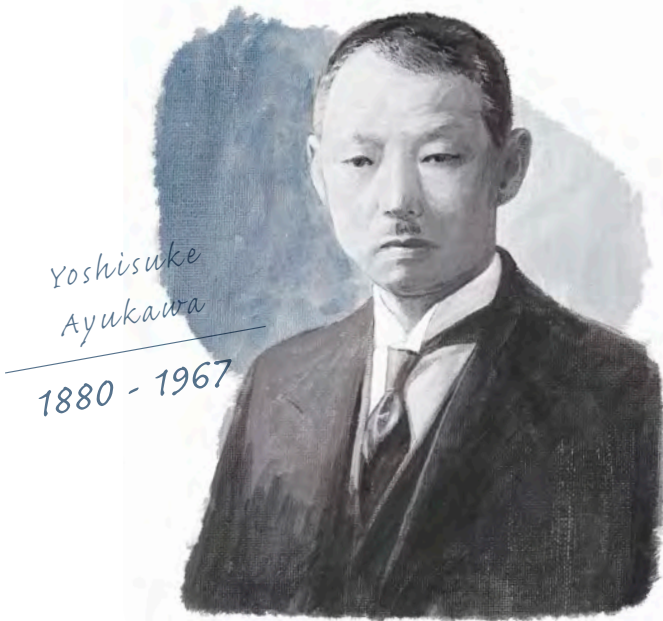
## 第Ⅱ期

遅れた列強入りと、その中での生き残りを賭けた時期

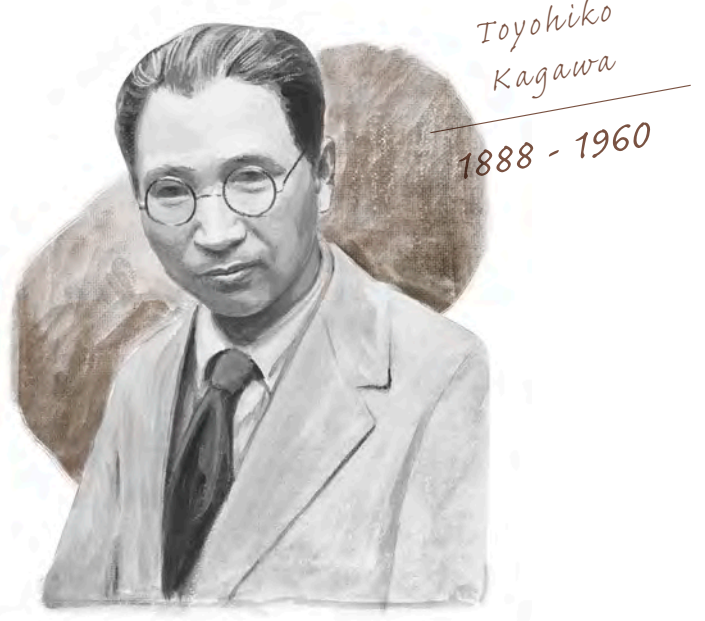
1904：日露戦争 — 1945：敗戦

# 新たな成長か、格差是正か 産業発展の次を見すえた社会リーダー

あゆ かわ よし すけ                      か がわ とよ ひこ  
鮎川義介                      と                      賀川豊彦



身分を隠し、一介の職人からスタート  
独立自尊の精神で事業家となった



伝道、労働運動、協同組合運動を通じ  
“弱者”の救済と組織化を実践

日本が近代国家への道を実確なものとする契機となったのが、1905（明治38）年の日露戦争の勝利だった。当時の社会リーダーといえば、その“大事業”を成し遂げた政治家、軍人が頭に浮かぶが、あえて、われわれは別系統のリーダーに着目した。当時は、日本資本主義の勃興期であり、産業革命を経て、新たな企業が陸続と誕生した。その流れをプラスと考え、加速させようとした実業家と、逆に、その流れに取り残された人々に着目、その厚生に生涯を捧げた社会運動家を取り上げる。前者、鮎川義介はエンジニア出身。たった一人で、ゼロから企業グループをつくりあげた戦前屈指の実業家だ。一方の賀川豊彦はキリスト教の敬虔な牧師。貧民や弱者の立場に身をおき、若い頃はスラムに住み込むほどの“現場の人”だった。さらに労働運動家にして反戦活動家でもあり、消費組合活動にも貢献した。経済発展に光を見るのか、影を見るのか。

それはその人間の個性であり、その個性は生まれた環境によるところが大きいようだ。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる



## 産業発展に“光”を見た鮎川と “影”を見た賀川

### 信念に忠実に、自らの足で立ち上った2人

あゆかわ よしすけ  
鮎川義介の前半生



Yoshisuke Ayukawa

- 1880 [明治 13] ● 1歳 11月6日、鮎川弥八の長男として山口県山口市に生まれる
- 1890 [明治 23] ● 11歳 8月、山口カトリック教会にてピリヨン神父より洗礼を受ける
- 1892 [明治 25] ● 13歳 4月、山口県立山口尋常中学校入学
- 1896 [明治 29] ● 17歳 4月、井上侯還暦記念賀会が山口市菜香亭にて開催され、出席する  
この頃、井上の勧めにより、北条時敬(当時、山口高校教頭)の校宅に寄寓する
- 1897 [明治 30] ● 18歳 7月、山口県立山口尋常中学校卒業
- 1898 [明治 31] ● 19歳 山口高校校長、河内信朝宅に寄寓。同宿舎には上流家庭の子弟が住み込んでおり、彼らに共通した心理に疑問を感じる
- 1900 [明治 33] ● 21歳 7月、山口高等学校第二部卒業。東京帝国大学工科大学へ進学のため上京し、麻布内田山の井上侯爵邸に寄寓する
- 1903 [明治 36] ● 24歳 7月、東京帝国大学工科大学機械科卒業  
9月、無名の職工として芝浦製作所入社
- 1904 [明治 37] ● 25歳 この年、「井上伯工場巡視録」を読み、自ら東京府内外の工場見学を始める
- 1905 [明治 38] ● 26歳 9月、芝浦製作所退社  
11月、横浜より出帆、アメリカに渡航
- 1906 [明治 39] ● 27歳 1月、バッファロー市外のグルド・カプラー社に入社。その後、キリー市のマリアブル・アイオン社にて実地研修を行う
- 1907 [明治 40] ● 28歳 2月、日本に帰国する
- 1908 [明治 41] ● 29歳 3月、再び欧米に渡航し、鋳物事業の視察を行うとともに、鋳物工場用の鉄骨建築および諸機械を購入  
4月、ニューヨークで病を発し、治療のためヨーロッパに渡る
- 1909 [明治 42] ● 30歳 9月、日本に帰国する
- 1910 [明治 43] ● 31歳 6月、戸畑鋳物を福岡県下に創立、専務取締役兼技師長に就任

※ 年齢は、数え年で表記しています

かがわ とよひこ  
賀川豊彦の前半生



Toyohiko Kagawa

- 1888 [明治 21] ● 1歳 7月10日、賀川純一の二男として神戸市で誕生
- 1892 [明治 25] ● 5歳 11月、父・純一、赤痢で死す
- 1893 [明治 26] ● 6歳 1月、母・かめ、死す  
4月、徳島県板野郡堀江村第二堀江尋常小学校に入学
- 1900 [明治 33] ● 13歳 4月、県立徳島中学校に入学
- 1902 [明治 35] ● 15歳 宣教師C・A・ローガンに英語を学ぶ
- 1903 [明治 36] ● 16歳 4月、賀川家が破産し、叔父の家に移る
- 1904 [明治 37] ● 17歳 2月21日、宣教師H・W・マヤス博士より洗礼を受ける
- 1905 [明治 38] ● 18歳 4月、明治学院高等部神学予科に入学
- 1907 [明治 40] ● 20歳 3月、神戸神学校への転校を決め、開校の9月まで岡崎教会、豊橋教会で伝道を手伝う  
8月、路傍伝道41日目で発熱喀血し危篤
- 1908 [明治 41] ● 21歳 1月、三河の蒲郡で9カ月の保養生活  
9月、神戸神学校に入学
- 1909 [明治 42] ● 22歳 9月、神戸葺合新川で路傍伝道を始める  
12月24日、スラムに入る
- 1912 [明治 45] [大正 1] ● 25歳 11月、スラム内に一膳飯屋「天国屋」を開業
- 1914 [大正 3] ● 27歳 8月、プリンストン大学とプリンストン神学校入学のため、渡米。丹波丸で神戸を出帆
- 1916 [大正 5] ● 29歳 8月、ニューヨークのスラムを視察、労働者の示威運動に出会い、日本における労働組合設立を誓う  
10月、旅費稼ぎのため、ユタ州オグデンの日本人移民会の書記に就職
- 1917 [大正 6] ● 30歳 3月、雇い主の横暴に対して小作人組合を組織し、争議を起こして勝利  
5月、帰国して横浜に上陸、神戸新川に帰る

Ayukawa



## 貧乏だが、教育熱心だった 元士族の家で育つ

鮎川義介は1880（明治13）年11月6日、現在の山口県山口市で生まれた。

鮎川家は代々、毛利家に仕えた武士の家系であり、父・弥八は鮎川家十代目にあたった。弥八は一時、軍人を志願し、郷土の先輩である大村益次郎のもとでフランス式の教練に参加したが、虚弱であったため、厳しい訓練に耐えきれずに挫折してしまう。結局、故郷山口に帰り、県の役人となった後、防長新聞社で採用され、校正兼会計の仕事を得た。

一方、母・仲子は明治の元勲、井上馨の姉の二女、つまり姪にあたる。

鮎川義介が生まれた頃の鮎川家は長州「貧乏士族」の典型で、生まれた時にうぶ湯を入れておくために使うタライも仲子の実家から持ち込まなければならぬほどだった。結局、鮎川は7人兄弟の2番目で、上に姉がいる長男となった。

とはいうものの、さすが武士の家、鮎川家は教育熱心であり、何とか金を捻り出し、鮎川を6歳の時からキンダー・ガーデンと名付けられた、今でいう幼稚園に通わせた。

明治維新の原動力となった長州（山口県）は、薩摩（鹿児島県）と並んで西欧文化の摂取に力を入れ、東京から一足飛びに新しい文物が導入されることが多かった。キンダー・ガーデンもそのようなものであり、教育法はすべて西洋式で、先生も、当時の女子教育の最先端、東京女子師範学校（現・お茶の水女子大学）出身の才媛を2人も擁していた。

小中は地元の学校に通う。成績のよい優等生というよりは腕白わんぱくが優まさっていた。

11歳の時、それまでの浄土宗から突然、何を思ったかキリスト教に改宗した父の命令で、学校とは別に、山口在住のカトリック神父ビリヨンの

もとに通い、英語を学ぶ。フランス訛なまりの英語だったが、ビリヨンの教会で実用英語を学ぶことができ、これが後に大いに役立った。洗礼も受け、霊名をフランシスコ・ザヴェリヨという。

ビリヨンの部下だった日本人伝道師から、中国の通俗歴史書である『十八史略』などの漢籍も学んだ。以後60年間、ビリヨンと鮎川との交流は続く。ビリヨンは名門の出であるにもかかわらず、進んで苦難の道に進み、思いついたことはどこまでもやり通す。そういう敢為の思想の持ち主だったから交際を続けた、と後に鮎川は語った。ビリヨンもまた後に、よき相談相手として、著名な実業家となった鮎川を頼った。彼はその後、日本で生を全うする。

## 貧しさをバネに 立身出世に目覚める

ともかく、貧乏な家であった。鮎川は長男で、2男5女の家だったが、収入は父が稼ぎ出す新聞社の給料だけだったため、子供が増えるたびに生活が苦しくなった。

中学3年の時である。当時、肩被いのついた外套の一種である「インバネス」という紳士用のコートが流行った。しかし、鮎川家にはそれを買う金もないので、弥八は買わずに我慢していた。妻の仲子は夫をあわれに思ったか、ある時、鮎川を呼びよせ、手紙を書いてくれ、という。誰にどんな手紙を、と鮎川が問うと、仲子はこう言った。「東京の妹あてに、お手元にインバネスの使い古しがあつたら弥八あてに頂戴したい、という内容を代筆してくれ」と。東京の妹とは、仲子の叔父・井上馨の養子・井上勝之助の妻である。もちろん、金持ちだ。

しばらくすると小包が送られてきて、開いたら本当にインバネスが入っていた。ただし、こちらからの要望通り、上等だが着古した中古品だ。弥八は妻が物乞いしたものと露知らず、仕事着と



して利用した。

鮎川はこの時、こう決意した。「自分が逆の立場なら、お古を送りはしない。その代わりに、お好きなインバネスをお買いください、と金を送るだろう。貧乏の苦しさを知らない人は思いやりがない。が、人間とはそういうものなのかもしれない。よし、わかった。俺は立身して金持ちになってやる。もらう側ではなく、やる側になってやる。そっちのほうはずっと幸福だろう」

このできごとについて、鮎川は後年、こう振り返る。

親を楽にするため、自分はなんとかしなくてはいけない、こうした思想の芽ばえが私をして一途に“立身出世”の曙光に向かってわき目もふらず足を早めさせたものと思われる。もともと立身出世の教義は儒教の小乗である。それは今日（引用者注：1966年時）では排他的利己主義としかうけとられないかもしれないが、あの時代の立身出世は、国家や社会をよくするには、まず一家からはじめなければならないという美德の代名詞になっていた。幸いにわれわれは、元老というよき指導者に恵まれた。なканずく井上侯の育英の面についての力の入れ方は抜群であった。わけても親類であった私は、自然その恩沢に浴する機会が多かった

ここでいう井上侯とは井上馨のことである。井上が生まれたのが1835(天保6)年であったから、鮎川より45歳年上の頼れる大叔父であった。

## Column

### 井上馨と防長教育会

井上馨は1835(天保6)年11月28日、周防国吉敷郡湯田村字高田に生まれた。同じ長州藩士であった高杉晋作、伊藤博文らと計り、明治維新を仕掛け、成功させた。維新後は、政府の参与として外交および財政の要職を担う一方で、実業界でも活躍。特に三井との関係を深め、後

に最高顧問となる。

維新後、しばらく薩長優遇の藩閥政治が続いた。当時、政府内で自分の意見が聞き入れられなかった場合、政治家はすぐに職を辞した。またすぐに別の口がかかるからである。それは悪いことでもあったが、いいこともあった。政治家が郷里に帰って、息抜きができることだ。息抜きといっても晴耕雨読の毎日を送ったわけではなく、多くの政治家が青年の訓育にあたった。優秀な人材が生まれれば、また自藩から有望な後継者を中央に送り出せるという考えがあったからだ。

井上も熱心に訓育を行った。帰郷するたびに、若者を旅館に集め、滔々<sup>とうとう</sup>と天下の情勢を説いた。

山口県の教育史を語る際に、欠かすことのできない組織が防長教育会である(防長は旧国名で、今の山口県の西部・北部を指す長門と、東部の周防をあわせた言葉)。

その発端は、1884(明治17)年に当時、外務卿だった井上馨が帰郷した際、長州藩最後の藩主・毛利元徳から依頼され、県下の学校状況を視察したことにあった。当時は西南戦争に端を発したインフレ対策、松方デフレの影響をもちに受け、困窮した旧士族の子弟は教育も満足に受けられない状況にあり、井上は体制の不備と運営資金の不足を痛感、そのことを毛利に報告する。それを聞いて、毛利が設立を決意したのだ。

同会ホームページによると、防長教育会は山口県の教育振興を目的に、旧藩主・毛利元徳の提唱の下、毛利家、芳川家はじめ2千300余名からの多額の寄付金をもとに、1884(明治17)年10月に創立された日本国最古の民間奨学団体の一つである。会長は毛利元徳、馨が顧問に就任した。その寄付金総額は1889(明治22)年末には45万円に達した。明治20年度の山口県の一般会計歳入額42万7000円を上回るほどの巨費であった。

その規則第一条にこうある。

本会は防長二州ノ学事就中<sup>なかんずく</sup>中学以上ノ教育ノ改良上進ヲ翼賛スルヲ以テ目的トス



その裏には、「山口の小学校教育レベルは全国でも中位にある。しかし、中学校になると、規模、学則、教員、生徒数など寂しい限りだ。私としては故国・山口県の学事をこのような状況に放置しておくことは忍びない」という毛利元徳の思いがあった。

創立当初の13年間は、防長教育会が山口県内の5つの県立中学校の運営管理を引き受けたが、その後、1897(明治30)年9月までにこれら5つを山口県に寄付、現在はそれぞれが県立高等学校となっている。

また、1888(明治21)年には山口高等中学校(その後、山口高等学校と改称)を設立し、その運営管理をしていたが、さすがに財源が逼迫し、他府県からの入学者増という現象が起こったことから、こちらも曲折を経て1905(明治38)年に国に寄付、官立山口高等商業学校へと改称され、現在の山口大学経済学部の基礎となっている。

井上は当時から実学の重要性を認識していたようだ。1889(明治22)年9月28日に行われた山口高等学校予科の第1回卒業式で、次のような訓示を述べている。

教育とは家訓即ち英語に所謂ジツプリンにして、親の成すべきこと、子の成すべき義務、兄弟の成すべき事柄等なり。此ジツプリンなからんには、如何に高等なる学問を修むるも寸効なく、人をして恰も球を抱て淵に沈むの歎あらしめんのみ、兎角世間には少しく学問せば、直ちに老人は無知無識なりとし、父兄を軽蔑するの弊害あり、此ジツプリンなき者は、仮令如何程の学問ありとも、恰も舵なき船の如くにして、毫末の利益もあらざるべし

ここでいうジツプリンとは、discipline(鍛錬、規律、自制)のことに他ならない。

## 防長教育会の恩恵<sup>あずか</sup>に与り 一流の教師陣から学問を学ぶ

井上が顧問をつとめていた防長教育会(コラム参照)が管轄する山口高等学校に鮎川も通った。防長教育会は一流の教師を中央から招聘<sup>しょうへい</sup>するために、惜しげもなく金を使った。

鮎川の記憶によれば、次のような多士済々が彼の在学中、同校で教鞭を執っていた。教頭の岡田良平(のちに文相)、数学の北条時敬<sup>ときゆき</sup>(のちの学習院院長)、松本源太郎(のちの東京女子高師校長)、丘浅次郎(生物学)、林泰輔(漢学)、戸川秋骨(英語)、西田幾多郎(ドイツ語)などである。

このうち、鮎川が最も影響を受けたのが丘浅次郎であった。山口高校で一番年少の教師で、試験のやり方が他の教師とは一風変わっており、「カンニングOK」だった。「社会に出てわからないことがあったら、どんな本を読んでも差し支えない。私の試験も同じだから、教室にどんな本を持ち込んで構わない。ただし、私は諸君がどんな本を見てもわかりっこない問題を出す」ということだった。書物をいくらたくさん読んでも、それを理解して使うだけの頭を持たなければ役に立たない。鮎川は尊敬する先生からそれを学んだのだ。

## 「エンジニアになれ」という 大叔父の言葉に感化、 上流階級の中で違和感を覚える

当時の士族出身の青年はその多くが軍人志望だった。次が政治家であり、実業家やエンジニアはまったく人気なかった。ある日、井上馨が山口高校の講堂で学生を前にこんな話をした。「今の日本には政治家が多すぎる。わしも政治家になったのは間違いだった。諸君は国の富を増やす実業家になりたまえ。(山口県内にあった小野田セメントの開祖)小野田の笠井順八のように」。

しかも、講話終了後、宿泊先に鮎川をわざわざ呼び寄せてこう言った。「お前はエンジニアになれ」と。

鮎川はこの言葉に感化された。英語の辞書でエンジニアを引くと、技術屋と出ている。それからエンジニアという言葉が耳から離れなくなった。

数日してもう一つ、井上は言い残した。「わしが話をつけておいたから、明日から山高（山口高校）の北条教頭の宿舎で寝起きせよ。他人の飯を食わんと人間になれんのでう」

鮎川が行ってみると、山高の先輩が既に二人暮らしていた。二木謙と吉本清太郎である。二木は後に医学博士となり、玄米食の効能を大いに提唱する。吉本も医者となり、赤十字病院内科部長になった。北条の直接の弟子だった西田幾太郎も同家に気やすく出入りしていた。無精ひげを生やした言葉数の少ない人で、後に西田哲学を打ち建て世界的に有名な学者になろうとは鮎川は思いもしなかった。

ところが、1年も経たずに北条教頭は金沢に転任となったので身を寄せる先がなくなる。次は中学の教頭である田村佐衛士宅に居候することになったが、その期間は案外短く、最後に山口高校の河内信朝校長の家に落ち着いた。

そこには日露戦争当時の満州軍総参謀長・児玉源太郎の長男、陸軍大将で後に首相になった桂太郎の長男、日露戦争時の大蔵大臣・曾禰荒助の長男など、長州きっての名流名士の子弟がごろごろしていた。彼らは「東京にいては一人前になれない」という井上馨の持論によって、“山口下り”となった者たちだった。同宿の仲間として彼らと付き合ったものの、鮎川は彼らに違和感も覚えた。優れた知識を持っているが、己れを守るに汲々とし、他人のことにはあまりに関心だと。功成り名を遂げた人士の家庭はどこか変だ、そう感じ取ったのである。

## 立身出世への疑問が芽ばえ あえて一介の職人になる

山口高校を卒業した鮎川は井上のアドバイス通り、東京帝国大学工科大学機械科に進学する。下宿先は麻布の井上邸であった。

大学時代は瞬く間に過ぎた。製図をはじめ、エンジニアになるための基礎を一心不乱に学びつつ、読書にもいそしんだ。鮎川は大学時代に、後の人生行路に大きな影響を与えた2冊の本に出合っている。一冊は山口高校の教師・丘次郎が書いた『進化論講話』である。当時、世界中で話題になっていたダーウィンの進化論をやさしく要約した内容だった。その内容と名文に惚れ込み、何度も読み返した。

もう一冊は、アメリカの鋼鉄王カーネギーの『エンパイア・オブ・ビジネス（実業帝国）』である。鮎川は同書にあった次の言葉に大いに影響された。

*君たちを使っているボスが感心できなかつたら、一時の損は覚悟のうえでさっさと見切りをつけ去って行け。自分の天分を見抜いて生かしてくれる人に巡り合うまで、くたびれずに転々することだ*

大学を卒業する段になり、「三井の番頭」とも言われた井上は三井入りを勧めた。三井に行けば大出世が約束されている。が、鮎川は断った。理由は、先のカーネギーのいうところのボスが好ましい人物ではなかったからである。

鮎川は井上邸の玄関番役だった。そこに出入りする政財界の名士たちがまるで二重人格者だったのだ。鮎川は具体的には触れていないが、おそらく、上、つまり井上にはへいこらする一方、井上のいない場面で、下、つまり玄関番たる鮎川に何かと辛くあたる人が多かったのだろう。

また、その頃、姉妹が名士の家に次々に嫁いたので、上流社会の内幕を赤裸々に知るようになっていた。鮎川はこう書く。

いままで私の金科玉条としていた“立身出世”はたして正しいのであろうかと。その結論として出たのが「おれは絶対に金持ちになるまい。だが大きな仕事はしてやろう。願わくは人のよく行ない得ないで、しかも社会公益に役立つ方面をきりひらいていこう」

金持ちにはなりたくないから、三井、三菱に行く必要はない。どこに行くか。でも、カーネギーのいう、私が進んで下につきたいというボスがなかなかない。それならば人に頼るのは止めよう。福沢諭吉のいう独立自尊でいくまでだと、東大出であることも、井上馨を大叔父に持つ由緒ある家柄であることもすべて隠して、一介の職工として社会人のスタートを切ることにしたのである。後に彼はそれを“人生設計の変態方程式”と呼んでいる。大叔父たる井上の勢力や、東京帝大卒業という肩書きと一切関係のないところで、人生の大海原に乗り出すという意味である。

彼はこの決断を後に、次のように振り返っている。

今から四十五年前、一介の貧乏書生として学校を出て実業界にはいる際に、私は自分の人生設計の中に《終生富豪となるなしに天職に精進しよう》というフィロソフィーをおりこみました。そのことは私の青年期において、《富豪心理はおおむね人をして利己的に墮し人類に好ましからぬ悪徳をやどさせる》もので、それはたいていその人のもつ天賦の才力のすべてを仕事にささげようとする目的の人生設計に対しては、むしろ邪魔になるものだという一種の真理が、幻影のごとく私の眼前に展開したいくたの实例によって証拠立てられ、それが私の脳裏にやきつけられたことに原因する

爾来私は身をもってこれを実践して行くうちに《おのれを空しうすることが、然らざる場合に得べかりし有体財産（タンジブル・アセット）の幾層倍かの無形財産（インタンジブル・アセット）に値するものである》という信念、換言するとそれによって《人の幾代かを要すると思われる難事業もよく一

代でなしとげ得られる》という事業哲理を把握した。私はこのフィロソフィーを私の守り本尊として宗教的に遵奉しながら万事に処してきたつもり

閥をつくるのは人情で、決して罪惡視すべきではないが、同時に《閥は人間の能力の低下を招致し事業発展にブレーキをかける》ということも争えない反応であります。だから私がモノ好きにもこの方程式をなげ打って別個の変態方程式を解こうとかかったのは、さきの人生設計をまともに行なったものであって、これは一個の非人情行為に属するから、私はおのが垂流を他人に押し売りしようとかかったことは一切ないのです

## 休日は有力工場を見学 海外の技術に関心を持つ

井上に自分の決断を話すと、「そのほうが立派だ」と喜んでくれ、芝浦製作所（今の東芝）に紹介の労をとってくれた。もちろん、井上からは一部の幹部にのみ、鮎川の出自が知らされた。

東京帝国大学工科大学機械科を卒業したのが1903（明治36）年7月で、9月に芝浦製作所に入社する。初任給は日給48銭（1カ月休みなく働いても15円弱）で、仕上げ工という身分であった。当時、工学士の賃金は月給45円はもらえた。

ところがしばらくして鮎川の素性が職場仲間知られるところとなり、それまでのように気やすく付き合えなくなったので、他の職場に移る。結局、機械、鍛造、板金、組み立てを次々に経験し、最後は鋳物工場で働いた。

そうやって職工として働いているうち、有楽会なる組織が東京都下の有力工場を視察した「工場巡視録」を目にする機会があった。経済界の普及原因を解明する目的で、井上が渋沢栄一、大倉喜八郎といった有力実業家とつくった組織、それが有楽会だ。工場巡視録の中身は「なかなか発奮させられる内容だった」と鮎川はいう。そこで、数人の仲間とともに、それらに載っていた東京市内



および近郊の工場を毎日曜日に見学する計画を立て、実行した。その数は2年間で70、80にもなった。最初は仲間と出かけたものの、交通手段が未発達だったため徒歩で訪問したところ、仲間が次々に根をあげ、最後は鮎川一人で廻った。

工場見学の結果、こういう結論を得た。「日本で成功している企業は一から十まで西欧の模倣だ。日本独創のものがあっても進歩のあとがない。それは私が取り組んでいる鋳物の分野でもまったく同じだ。このようなありさまでは日本で仕事をする価値がない。外国へ行き勉強してこよう。行く先はアメリカにする。そこで鋼管の製造方法か、可鍛鋳鉄かたんちゅうてつのやり方を学んでこよう」。可鍛鋳鉄とは、鋳造した後に、熱処理を施して炭素分を減らすか黒鉛化して、加工可能性を豊富に持たせた鋳鉄のこと。肉薄で強いため、機械部品に使われ、現在の主たる用途は自動車産業である。

## 単身アメリカへ渡り 現場で最新技術を身に付ける

鮎川は1905(明治38)年9月に芝浦製作所を退社すると、その年の11月、横浜港からデコタ丸というアメリカ客船に乗り込み、アメリカのシアトルに向かった。

鋼管製造工場は門外不出の技術を扱っているという理由で受け入れを断られた。もう一方の可鍛鋳鉄工場には首尾よく働かせてもらうことができた。バッファロー市郊外のグルド・カプラーという会社の工場である。週給5ドルの見習い工として雇われた。

仕事はきつかった。反射炉から流れ出る真っ赤な溶鉄を取り鍋に受けて、その鍋を両手で抱えながら駆け足で自分の持ち場まで運んできて、鋳型に注ぐ、という作業が一番辛かった。しかも一度ではなく、連続で何度も繰り返すのだ。日本でも同じ作業はあったものの、取り鍋の重さを入れて、せいぜい20キログラム弱であったが、アメリカ

は倍ほどの重さだった。

日本の芝浦では一人前だった俺も、ここでは半人前以下だ。毎日疲れ切って下宿に帰った。足を火傷もした。鮎川は負けずに頑張り通した。ちょうど日露戦争に日本が勝った直後で、「身体の小さい日本人が大男の露助(ロシア)を倒した」と町中で評判になっていたから、頑張らないわけにはいかなかった。

2週間ほどが経過した時、不思議なことが起こった。アメリカ人並みにやれるようになっていたのだ。急に腕力が増したわけではなくて、力の入れ方などのコツを覚えたからだ、と鮎川は後に振り返る。

この経験が後に生きた。彼が後に日本で興す事業とこの体験は、密接な関係を持ったのである。

後に久原鋳業の社長に就任した鮎川が「私の体験から気づいた日本の尊き資源」と題した講話を行っている。1928(昭和3)年のことである。そこにこの経験を振り返った内容があり、印刷物にもなった。

過去においてこれほど意義のあるまたと得難い体験はない。爾来私は自分の事業上、この体験を生かして信念化した。すなわち、日本人は労働能率において少しも西洋人に劣るものではない。彼らが体格や腕力にすぐれている代わりに、我らは先天的に手先の器用と動作の機敏とコツという特性を持っている。頭も負けない。だから仕事の能率を彼ら以上にあげ得ないことはない。(中略)ご承知の通り国土が狭くてこう人間がふえては、農業立国は成り立たない。天然資源も何一つないとすると、第一次産業は望みがない。列強に伍して行ける方策としてはただただ第二次、第三次の加工工業が残されているのみである。思うに神様は絶対に公平だ。日本は領土や物的資源に恵まれぬ代わりに、世界無比の万能工業人の趣旨を余るほど授かっている。(中略)なお信用さえあれば、外国の資本も流れて来る。それによって原料でも材料でも持てる国から遠慮なく買うことができる。場合によってはより安く。こうして輸出

がさかんになれば、国民の懐も豊かになって、スイスの如く資源の乏しさをかこつ必要がなくなる。故に今後の日本は国是として、全国を工業化して労使協調、勇往邁進すべきである

一方、日本がアメリカのやり方を見習うべきこともあった。鋳物場で砂をすくうショベルの取り扱い方である。鮎川が働いた工場では、一日の仕事が終わると一人ひとりがショベルについた砂をきれいに落とした後、油のついた布巾で全体の湿気を丁寧にぬぐい、所定の場所にかけるようになっていた。ところが鮎川が経験してきた日本の工場では商売道具のショベルをそこまで大切に扱わなかった。磨いたショベルがうまく働いてくれるのは、人間が磨くという行為を通じて、それだけ愛情を注いだからだ。人間の愛情に対する報恩が物に表われる。お金も同じで、それを愛する人を慕って集まるが、粗末に扱う人には寄り付かない。鮎川はショベルの扱い方からも多くを学び取ったのだ。

鮎川は1907(明治40)年2月、アメリカ滞在1年半の予定を終えずに日本に帰った。28歳になっていた。目的とした技術を手に入れることができ、日本で新たな企業を立ち上げてやっていく経営の自信もついたからであった。

帰国すると、井上馨に鋳物工業の将来性を説明した。自らが身を張って確かめた日本人の労働力としての優秀さも力説した。井上は計画に膝を叩いて賛成し、久原房之助、貝島太助、藤田小太郎といった事業家と、三井に口をきいてくれた。彼らは喜んで出資を約束してくれた。

かくして、1910(明治43)年6月、資本金30万円、鮎川が専務兼技師長となった新会社、戸畑鋳物が福岡県下の戸畑(現在の北九州市戸畑区)に設立された。日本初の可鍛鋳鉄製造会社であり、まったくの新規事業。今でいうイノベーションに他ならなかった。

Kagawa



## 妾の子として生まれ 幼くして父母を失くす

賀川豊彦は1888(明治21)年7月10日、神戸で生まれた。父親は純一といい、神戸に本拠を構えて貨物の海上運送を行う賀川回漕店の社長であった。

純一はもともと政治の世界に身をおいていた。徳島県板野郡大津村で造り酒屋を営んでいた磯部柳五郎の三男で、15歳の時に、同じく板野郡堀江村で藍玉の製造を家業としていた庄屋、賀川家の養子になった。

純一は、賀川家の長女・みちと夫婦になり家を継いだ。徳島の漢学塾に通った後に政治に目覚め、家業をほったらかしにして国事に奔走。自由民権論をとらえて政治結社・自助社を創設。板垣退助にみとめられて上京し、元老院書記官となったが、自助社社員がおこした政権を脅かすような朝憲あさけん事件びんらんに關係して辞職した後、四国に帰り、高松および徳島の支庁長をつとめた。

そのうち、地方でも政治の争いに巻き込まれるのを嫌い、官を辞して実業家として生きることを決意。神戸にて開業したのが賀川回漕店であった。

この間、かめという芸妓とねんごろになり、妾として困った。教養もある、美しい婦人であった。このかめとの間に、まず長男・瑞一が、次いで次男・豊彦が生まれた。兄弟は15歳、年が離れていた。みちとの間にはとうとう子供がなかった。

賀川が5歳の時、大きな不幸が彼を襲った。

まず父・純一が、そして母・かめが相次いで病没したのである。二人の間には計5人の子供がいた。もう20歳に達していた瑞一が賀川回漕店の社長を継ぎ、豊彦と長女の栄は義母、つまり本妻であるみちの家に、他の2人は乳母の家に引き取られた。みちは病弱で気難しく、妾の子である豊彦につらく当たった。耐え忍ぶしかなかった。

実家に移った年の4月、吉野川の近くに あ

る第二堀江尋常小学校に入学する。成績はよく、絵も文章もうまく、地域の伝説を物語にしたり、友達と演劇にいそしんだりした。

## 一家離散を機にキリスト教に入信 社会主義にも共感、非戦論者になる

その後、県立徳島中学に進学する。3年生の時、英語を習う目的で、徳島市内の日本基督教会で開かれていた英語による聖書講読クラスに通ったことが賀川にとって一大転機になった。そこで、クラスを担当していたアメリカ人宣教師 C・A・ローガンと、その夫人の弟 H・W・マヤス博士のいずれからも大きな人格的教化を得た。特にマヤスは自宅でもクラスを持っていたので、何度も自宅に足を運び、その高潔な人柄に感化された。賀川は後にこう記す。

愛とは何であるかを私に教えてくれた二つの家庭とは、ローガン博士とマヤス博士の家庭であった。私にキリスト教とは何か、特に愛であるということを見せてくれたのは聖書だけではなく、この二つの家庭であった。闘いに敗れ、何処に行くところもないときに、これらの二つの家庭はいつも私のために開かれ、歓迎してくれた。この人たちは私を、自分たちの子供の一人のように育ててくれた

翌1903(明治36)年、新たな悲劇が彼を襲った。兄、瑞一の無軌道な経営と放蕩生活が原因で、賀川回漕店が倒産。賀川家は破産し、広大な家屋敷も人手に渡ってしまった。賀川は父の弟、すなわち叔父である森徳兵衛の家に寄寓することとなった。

賀川は一家離散という事態に対して悲嘆にくれ、忍び泣きをこらえてマヤス博士宅を訪れた。マヤスは戸外へと彼を導き、その顎に手をあてがい、涙に濡れた彼の顔を太陽のほうに向けながら、こう言って賀川を慰めた。「泣くのを止めて涙を乾かしなさい。泣いている目には太陽も泣いて見え、ほほえむ目には太陽も笑って見えるよ」と。

がしかし、賀川はなかなか入信の決意がつかなかった。叔父がキリスト教嫌いだったこともあり、躊躇していたのだ。ところがマヤスに「あなたは臆病です」と言われたことがきっかけで、キリストの教えに従う以外に生きる道はないと決意、1904(明治37)年2月21日、マヤスから洗礼を受け、キリスト教に入信する。これが、数多くの社会課題に取り組みながらも、伝道師としての一生を貫いた最初のきっかけであり、彼の一生を決めた出来事でもあった。

中学5年になると賀川の英語力は大きく伸長し、カント、ショーペンハウエル、ヘーゲル、ラスキン、トルストイなどの原著をマヤス博士の本棚から持ち出すと、むさぼり読んだ。

また、縁続きであった同年代の新居格<sup>にい いたる</sup>という人物から、安部磯雄、木下尚江の著作を借り受け、彼らが唱えるキリスト教を基盤においた社会主義<sup>せん</sup>に大きな共感を覚えた。安部、木下は片山潜、幸徳秋水とともに1901(明治34)年に社会民主党を結成するが、即日禁止されていた。

こうした思想書の影響で、賀川は非戦論者になっていた。当時は日露戦争が勃発、日本がロシアに対して優勢で日本全体に戦勝気分がみなぎっていたが、賀川はまるで反対で、中学卒業前に行われた武装野外訓練の際、銃を投げ出して演習参加を拒み、体操教師からひどく殴られている。

## 明治学院、そして神戸神学校へ 哲学や歴史の洋書を読み漁る

1905(明治38)年3月、徳島中学を卒業し、東京の明治学院に入学する。叔父の森徳兵衛がキリスト教嫌い<sup>あさ</sup>で明治学院への進学を絶対に許さなかったため、森家を自ら飛び出し、マヤス博士に庇護を求めた。

明治学院は、医者にしてキリスト教の伝道師だったジェームズ・C・ヘボンが1863(文久3)年、横浜に開いた英語のヘボン塾に端を発する。正確



には、宣教師ブラウンの神学教育がもとなった「東京一致神学校」、そして、いずれもヘボン塾の後身である「東京一致英和学校」と「英和予備校」という三つの教育機関の合同によって東京・白金に1886（明治19）年に誕生した。普通学部、神学部、高等学部の3つがあり、1905（明治38）年4月、賀川は神学部予科に入学した。学資はマヤスからの送金でまかなわれた。

賀川は授業に出るよりも図書館にいることを好んだ。哲学および歴史の洋書を中心に、ありとあらゆる書物を読んだ。明治学院には結局2年間しか在学しなかったが、おかげで彼の頭は大学教授級の知識を蓄えていた。

1907（明治40）年になると、ローガン、マヤス両博士が所属するアメリカ南長老教会が神戸に新しい神学校を設立することが決まり、マヤスが賀川に転校を要請。賀川はそれを受け入れ、3月に明治学院神学部予科を修おえると神戸の神学校に移ることにした。

ただし、開校は9月だから、それまでには半年という時間がある。それまでの間、知り合いの伝手てで愛知県にある岡崎教会の伝道の仕事を手伝うことにし、その教会に身を寄せた。

ところが、ここでまた新たな出会いが賀川に訪れた。

### 弱者救済という伝道の理想に接し 路傍伝道を開始

町の芝居小屋で、日露戦争の講和条約の内容を批判する演説会が開かれており、賀川も聞きに行ったところ、壇上で政治家の演説が始まるや否や野次や怒号に包まれ、聴衆たちが殴り合いをする始末。賀川はいてもたってもいられなくなり、壇上に飛び上ると、清水次郎長の侠客道とイエスの教えを説き、さらに自らの頭にあった非戦論を堂々とぶった。

このことを岡崎教会の長老は問題視した。飛び

入り演説で非戦論を述べたことが咎とがめられたのだ。賀川は失望し、神戸まで帰る旅費は持っていなかったため、同じ愛知県内の豊橋教会に活動基盤を移そうと決意、徒歩で豊橋まで歩き始める。約20キロの道のりであった。

その豊橋教会を管理していたのが長尾巻という牧師である。子供が10人もいて、長いひげを蓄えていた。長尾は乞食や身障者といった弱者を愛した。食事を与え、聖書を読んで教えを説き、彼らの幸福のために祈った。賀川はそこに伝道の理想を見た。

賀川は長尾の子供たち3人と毎晩連れだって、豊橋の繁華街で路傍伝道を行った。一人の子供が太鼓を叩き、あとの2人が讃美歌を歌い、賀川がキリストの教えを説いた。

### 次々に襲いかかる病苦と 深い感銘を受けた一冊の本

ところが無理がたたったのか、その年の8月、路傍伝道41日目に喀血かっけつし、高熱が出た。それが十数日も続いたため医者にかかったところ、肺壊はいえ疽と診断された。一時は危篤になり、死もやむなし、という状態だった。

長尾牧師の妻と子供たちの必死の看病が実り、賀川は奇跡的に元気を回復する。賀川は篤あつく礼を述べて神戸に行き、マヤスの援助を得て4カ月間、神戸と明石の病院に入院した。それでも全快はせず、翌1908（明治41）年1月から愛知県蒲郡に近い漁村で転地療養をする。粗末な空き家で9カ月暮らし、身体はようやく小康状態になった。その間、自伝小説『鳩の真似』を執筆、それが後にベストセラーとなった『死線を越えて』の前編となった。

その年の9月、当初の計画から1年遅れ、神戸神学校に入学する。

が、彼の身体的苦難は続いた。

今度は蓄膿症にかかり、兵庫県立病院で手術を

受けたところ、出血多量で失神、重態に陥り、マヤスはじめ彼の知人たちは葬式の準備までしたが、今度も不思議なことに命を取り止めた。

それが終わると、今度は結核性痔瘻<sup>しろう</sup>に苦しんだ。こちらは京都大学病院で手術を受け、病勢は弱まった。退院後、京都五条にあった日本基督教会の牧師宅2階での静養中に読んだ、ジョン・ウェスレーの書物に深い感銘を受ける。ウェスレーは18世紀初頭に生まれたイングランド国教会の司祭で、メソジスト運動と呼ばれる信仰覚醒運動を指導したキリスト者である。この運動から生じたのがメソジスト派というプロテスタントの一派であり、アメリカ合衆国、ヨーロッパ、アジアで大きな勢力を持つに至った。彼は「今を生きよ。現実を改善せよ」という言葉とともに、炭鉱で働く労働者などの社会に見捨てられた人たちへ積極的な伝道を行い、後の労働組合結成や奴隷解放の動きに大きな影響を与えた。この書物を読んだことが、賀川が後にスラムに住み込み、貧しい人々への伝道を行う大きなきっかけとなった。

## 貧しい人々を救うため 死を覚悟して神戸のスラムに住み込む

病気が表面的には癒え、神戸神学校に復学したものの、健康不安は去らなかつた。いつ発病するか、という不安にいつも苛まれていた。特に怖いのが肺疾患である。当時はそれによってあっけなく人が死んだ。自分も近いうちに死ぬ。長くて3年くらいだろう。だとしたら、ありったけの勇気を奮い、もっと善い生活を送ろう。

彼が選んだのは路傍伝道であった。この年の9月から神戸の葺合新川<sup>ふきあい</sup>にあった貧民窟（スラム）に毎夜通った。そのうち、夜だけ通ったのでは貧しい人たちは本当に救えないと考え、自らの居をスラムに移したのである。1909（明治42）年12月24日、クリスマスイブのことであった。賀川は22歳であった。

葺合新川地区は300メートル平方、約2万7000坪の広さにみすぼらしい長屋が立ち並び、2000世帯、7500人の人々が2畳の長屋に5人も6人も暮らす、当時の日本で一、二を争う大スラムであった。衛生状態も悪く、トイレは20軒に1つしかなく、生まれた乳児の半数が死亡した。

賀川が住んだのは、前年の暮に喧嘩が起こり、男が切られて死んだので幽霊が出ると恐れられ、借り手がつかないという家だった。一日当たり7銭の家賃を月2円で借りることができた。

スラムの現実賀川の事前の予想をはるかに超えるものであった。貧困や病気は当たり前、喧嘩や恐喝、物乞いは日常茶飯事。賭博、売買春も住人たちの日課であった。なかでも賀川が驚愕したのが「もらい子殺し」であった。住人が一時の金欲しさに生後間もない乳児をもらい受けるものの、栄養失調によって死に至らしめてしまうのである。

なぜもらい子が生まれるのか。女性が不義の子を宿す。妊娠中絶は当時、墮胎罪として7年以下の懲役だったので、それを避けようと分娩はするものの、処置に困ってしまう。そこで、もらい子してくれる人が必要になるのである。

初めは衣類10枚と謝金30円でもらわれて来た子が、次の人に渡る時は10円と衣類3枚、さらにその次には5円と衣類2枚になる。現金が欲しくてもらい子をしている住人も、本気で育てる意思がないから食事がどんどんおろそかになっていき、とうとう栄養失調で死なせてしまうのだ。

新川に移り住んだ翌1910（明治43）年の1年間で賀川が葬式を出した14人中の半数が実に、このもらい子であった。

賀川自身ももらい子をやった。もちろん金欲しさではなく、救済のためである。もらい子殺しの老婆が検挙されたというので警察に赴いたところ、当の老婆が瀕死<sup>ひんし</sup>の赤子を抱いている。次の犠牲者が出るところだったのだ。賀川は学生で未婚、

しかも学校の大事な試験の期間中だったが、見るに見かねてその子を引き取った。彼はお石<sup>いし</sup>というその子供を題材にこんな詩（『涙の二等分』所収）をつくった（部分）

おいしが泣いて、目が醒めて、  
お襦袢<sup>もつ</sup>を更<sup>か</sup>へて、乳溶いて、  
椅子にもたれて、涙くる  
男に飽いて、女になって、  
お石を拾ふて、今夜で三晩  
夜昼なしに働いて、  
一時寝ると、おいしが起こす

## 弱者自立の事業を興すも

### 4 カ月で挫折

自らの死を覚悟し、短い命を貧しい人々の救済に当てるためにスラムに入ったのに、彼の身体は健康を回復してきた。1年半が経過した1911(明治44)年6月には神戸神学校を無事卒業することができた。

翌1912(明治45)年11月、病人や貧民の世話から一歩踏み出し、彼らに働く機会を与え、なおかつ生活向上に役立つ事業を始めることにした。それが大衆食堂「天国屋」であった。

事業のリーダーは中村栄次郎という男。詐欺師同然の仕事で生計を立てていたが、賀川に会って改心し、正業につくようになっていた。

事業の費用は賀川がすべて負担した。利益分の6割を中村が執<sup>と</sup>って生活費に、4割は賀川が取って救済事業にあてることを決めた。マヤス博士に相談したところ、150円出資してくれたので資本金は潤沢になった。

天国屋は大当たりした。朝から晩まで、客がひっきりなしに訪れた。

ところが問題が起こった。無銭飲食が後を絶たなかったのだ。前金制にすれば防げただろうが、チケットの自動販売機などない時代、余計な人手がいる。

賀川はそれでも店を畳まなかった。天国屋はお金儲けのためにつくった食堂ではない。スラムの住人に安くてうまい食事を供し、中村自身の生活費が出れば儲けものだ、と考えていたのだ。

だが結局、天国屋は翌1913(大正2)年3月、廃業を余儀なくされる。賀川が中村に金を出して店を出させたのなら、自分にも同じくらいの金をよこせと、お門違いの嫉妬心を抱いた同じスラムの男が暴力沙汰を起こしたのだ。これですっかりやる気を失くした中村に代わり、出口という、賀川が新川に来た時に最初の弟子となった男をあてた。

しかし、この出口、経営者となってお金が貯まるや病弱の妻を捨て、近所の人妻と通じて駆け落ちしてしまったのだ。賀川は泣く泣く天国屋の看板を畳まざるを得なかった。

賀川の伝記はこの事件をこう結ぶ。

この経験は彼の生涯において重大なものを彼に与えた。それは人間悪についての認識をいっそう深めたことである。この時まで彼は、人間の苦難と罪悪とをわが身に負い、これを解決するのに「与えること」をもってしようとした。しかし、天国屋経営においては、交換経済を通して、すなわち受けることによって貧しい人びとに接した。その結果、人間の悪を切実に受けたのである

## 留学先のアメリカでストライキに遭遇 日本で労働組合の結成を志す

翌1914(大正3)年は、彼にとって大きな転機の年となった。アメリカ留学に出発したのだ。その動機は、より広い学問を修め、知識と経験をさらに深めようというものであった。

それにはまず金が必要だ。その前年4月、日本基督教会で伝道師の資格を得て、月額15円が伝道費として支給された。女子神学校の講師も引き受けていた。マヤス、ローガン両博士は渡米費用としてそれぞれ200円を貸してくれた。マヤ



ス博士が「旅費の足しに」と持ってきてくれた翻訳の仕事で50円を得た。今までの蓄えを合わせ、留学費用と、後に残る者たち（彼は前年に結婚していた）の面倒をみてもらうお金を確保すると、賀川は8月2日、友人たちに見送られながら、神戸港からサンフランシスコへ向かう日本郵船・丹波丸の乗客となったのである。

賀川が正式に入学したのはプリンストン神学校である。プリンストンはニューヨークとフィラデルフィアの中間に位置する全米有数の学術都市であり、その中心がプリンストン大学だ。賀川は神学の勉強は既に相当行っていたので、プリンストン大学での聴講を望み、試験を受けてその資格を得ることができた。難しい試験を突破し聴講が許され、実験心理学と数学を熱心に学んだ。

1916（大正5）年、プリンストン神学校の就学期間が終わった。普通の学生が4年かけて取る単位を2年で取り、神学士の資格を得た。在学中に支給されていた奨学金がなくなり、虎の子の持参金もそろそろ枯渇しようとしていた。ニューヨークに出て仕事を探し、働いてお金を貯めたら、今度はシカゴ大学で哲学を学ぼうと考えた。すぐにニューヨークに向かった。

そのニューヨークのユダヤ人街で、賀川は衝撃的な光景を目にする。洋服裁縫職工組合に所属する6万人の労働者が「パンを与えよ」「首切り反対」「賃金の値上げを」といった色とりどりのプラカードを掲げながら、デモ行進する現場に行き合わせたのだ。それは彼をひどく感動させた。その瞬間、彼は悟ったのである。

これまで自分が命を賭して取り組んできた貧民救済事業は、それ自体、立派で大切なことだ。だが、それはシンボルとしての価値は持つものの、貧民をなくす特効薬にはならない。

本当に貧民をなくすには、労働者が正当な報酬を必ず受け取れる社会をつくることだ。そのために必要なのが労働者の団結だ。資本家を根絶する暴力革命ではなく、富を生産する労働者自らが自

分の取り分を公平に受け取ることができる社会を平和的手段によって実現するのだ。それには労働組合しかない。彼はこう書いた。

とても、救済などと云ふても駄目なのだ！労働組合だ！労働組合だ！それは労働者自らの力で自ら救ふより外に道はないのだ！俺は日本に帰って「労働組合から始める！」

### 小作人組合を組織し自らストを指揮 後の、日本での実践の足掛かりになる

彼はアメリカでさらにもう一つ重要な経験をした。夏のアルバイトを終え、首尾よく金を稼いだ賀川は計画通り、シカゴに着いた。シカゴ大学に入り生物学を学ぼうと考えたが、シカゴはどうにも空気が悪い。ひどい咳も出るようになり、肺結核の再発を疑った。賀川は決断した。異国で病気にかかったら大変だ。ここで留学生生活を打ち切り、帰国しよう。

ところが日本までの十分な旅費がない。困っていたところ、シカゴ在住の日本人から、ユタ州第二の都市・オグデンにある日本人移民会が書記のできる人間を求めているという話を聞きつけた。オグデンは州都・ソルトレークの北約50キロメートルの場所にあった。賀川はオグデンに行ってその職を得、経理や庶務の仕事に従事した。市外の日本人を訪問し安否を確かめたり、日本からの便りを届けたりするのも彼の仕事であった。月給は50ドル。

ここで思わぬ事件が勃発した。小作人組合を組織して、ストライキを賀川が指導したのだ。

それは、これから日本で展開しようとしていた労働運動の予行演習とでもいべき出来事だった。

オグデンの郊外にモルモン教徒の地主が広大な畑を持ち、日本人と白人のモルモン教徒150人を使って甜菜（さとう大根）を栽培させていた。地主は悪賢く、日本人と白人が不仲であることにつけこんで小作料を低く抑え、利益を独占してい

た。それを知った賀川が両者の仲を取り持って団結させ、強力な小作人組合を組織し、組合の先頭に立って、甜菜の作付け直前に賃上げ要求のストライキを宣言させたのである。地主は要求を呑むしかなかった。そうしなければその年の作物がゼロになってしまうからだ。

日本人全体で5万円の収入増が実現した。彼らは賀川が何者なのか知らなかったが、「知恵も度胸もある偉い若者だ」と彼を尊崇し、謝礼として100ドルを渡してくれた。スラムでの7年間の苦闘は、若き社会リーダーとしての貫録を既に彼につけさせていたのだろう。

— — —

鮎川と賀川は生前、直接の接点はなかったようだ。最後に、二人の後半生を足早に紹介しておきたい。

Ayukawa



ついで  
**潰えた満州の見果てぬ夢  
戦後は中小企業振興に尽力**

鮎川がつくった戸畑鋳物は第一次世界大戦を機に大きく業績を伸ばした。

1926(大正15)年12月、義弟(鮎川の妹の夫)・久原房之助率いる久原鋳業の再建を任される。親族に資金援助を頼み、当座の危機をしのぐと社長に就任、久原鋳業を現業部門と本社機構に分離したうえで、本社部分を公開持株会社である日本産業株式会社に組織替えした。

株式を公開して資金を集め、その資金で優良な弱小会社を買収し、その傘下におくというコンツェルン経営は世界恐慌のあおりもあってうまく行かなかったが、満州事変と日本の金本位制離脱が経営好転のきっかけとなる。傘下に膨大な企業を収めることに成功、1937(昭和12)年には三井、三菱に次ぐ事業規模を誇るほどで、「新興財閥」と持てはやされた。1933(昭和8)年には自動

車生産にも乗り出している。これが後の日産自動車になる。

鮎川最大の賭けは、満州国政府と関東軍の要請により、日本産業の本社を満州国の首都・新京に移し、社名を満州重工業開発に改めたことだ。

しかし、当初の予想通りには満州国の開発が進まなかったため、撤退を決意、鮎川は満業総裁を退任し、満州から去った。1942(昭和17)年12月のことであった。

終戦を迎えると、日産コンツェルンはGHQ(連合国軍最高司令官総司令部)によって十大財閥に指定されて解体の対象となり、鮎川も準A級戦犯として巣鴨拘置所に収監される。出所後は中小企業育成に奔走し、日本中小企業政治連盟を結成、自らも参議院選挙に無所属で立候補し、当選する。1957(昭和32)年に中小企業団体の成立に尽力した。

1967(昭和42)年2月13日、前年春に胆道結石摘出手術をしたあと病後が思わしくなく、入院したまま死去した。享年86であった。

日立製作所、日本油脂、ニチレイ、日立造船ほか、旧日産コンツェルン傘下にあった企業は今でもたくさんあるが、その代表は、何とんでも日産自動車である。鮎川いわく「小さなものだけ造っていたのでは、会社の発展は望めない。今後は自動車に賭けよう」と、1933(昭和8)年10月、日本産業と戸畑鋳物との共同出資で、自動車製造株式会社という名前の会社をつくったのが発端だ。これが翌年に日産自動車に改称された。

同社は戦後も生き延び、日本のモータリゼーション化をトヨタ自動車とともに牽引したものの、1999(平成11)年3月、経営不振を打開するため、フランスのルノー社と提携を結び、その傘下に入った。日本人の勤勉性を高く評価し産業界に乗り出した泉下の鮎川が、この事実を知ったらどう思うだろうか。

Kagawa



### 三たび、ノーベル平和賞候補に 戦後日本は賀川の構想の上にある

一方の賀川である。1917（大正6）年、アメリカから帰国後、神戸のスラム街に戻り、医師の協力を得て無料の巡回診療を始めた。鈴木文治らが1912（明治45）年に結成した労働組合・友愛会に参加して、1919（大正8）年には鈴木らと関西労働同盟会を結成し、理事長となった。神戸川崎・三菱造船所争議はじめ、関西で1921（大正10）年に起きた大規模労働争議を指導したが、争議は敗北。批判を受け止め、以後、労働運動の指導者としての立場を去り、農民運動、反差別運動、協同組合運動に活動の場を移す。

がしかし、そうした場において無政府主義やサンジカリズムを奉じる左派勢力が強まる。それはキリスト教的人間愛に基づく賀川の姿勢とは異なるものだったから、賀川の活動は以後、布教と消費組合活動の2つに集約されていった。

戦後も彼の活動は続き、一時は首相候補として名前が挙がるほどだった。世界連邦建設同盟副会長となり、宗派を超えた新日本建設キリスト運動を宣言、国内のみならず海外でも伝道や講演を行い、日本社会党の結党にも参画。日本協同組合同盟を組織し、会長にも就任している。その活動は世界的にも有名で、1939年、アメリカで発刊された『世界の三聖人』には、シュバイツァー、ガンジーと並んで、賀川が取り挙げられていた。また、1954年から3年連続してノーベル平和賞候補者の一人でもあった。

1959（昭和34）年1月7日、関西伝道を終えて四国に向かう途中、心筋梗塞拡張症で倒れ、1960（昭和35）年4月13日に没した。享年73だった。最後の祈りの言葉はこうだった。「教会を強くしてください。日本を救ってください。世界平和を来たらせてください。主キリストによって、アーメン」。

戦後、労働者保護のための労働三法を筆頭に、貧困者救済の生活保護法、協同組合推進のための消費生活協同組合法、農業協同組合法などが次々に形になった。戦後日本は、賀川の構想の上に存在すると言っていいだろう。

#### 〔参考・引用文献〕

- 鮎川義介『私の履歴書』日本経済新聞社、1965
- 鮎川義介『五もくめし』ダイヤモンド社、1962
- 小沢親光『鮎川義介伝』山口新聞社、1974
- 小島直記『鮎川義介伝 赤い夕陽の昭和史』日本経営出版会、1967
- 佐々木義彦編『鮎川義介先生追想録』鮎川義介先生追想録編集刊行会、1968
- 小川國治・小川亜弥子『山口県の教育史』思文閣出版、2000
- 菊地浩之『日本の15大財閥』平凡社新書、2009
- 武藤富男『評伝 賀川豊彦』キリスト教新聞社、1981
- 隅谷三喜男『賀川豊彦』岩波現代文庫、2011
- 賀川豊彦『死線を越えて』教養文庫、1983
- 佃実夫『緋の十字架』文和書房、1975
- 阿部志郎ほか『賀川豊彦を知っていますか』教文館、2009
- 賀川豊彦献身100周年記念事業神戸プロジェクト実行委員会（企画監修）『劇画 死線を越えて 賀川豊彦がめざした愛と共同の社会』家の光協会、2009
- 『コンサイス日本人名事典』三省堂、2005

TEXT = 荻野進介  
イラストレーション = チカツタケオ



# 第Ⅲ期

戦後復興と、平和国家日本の構築時期

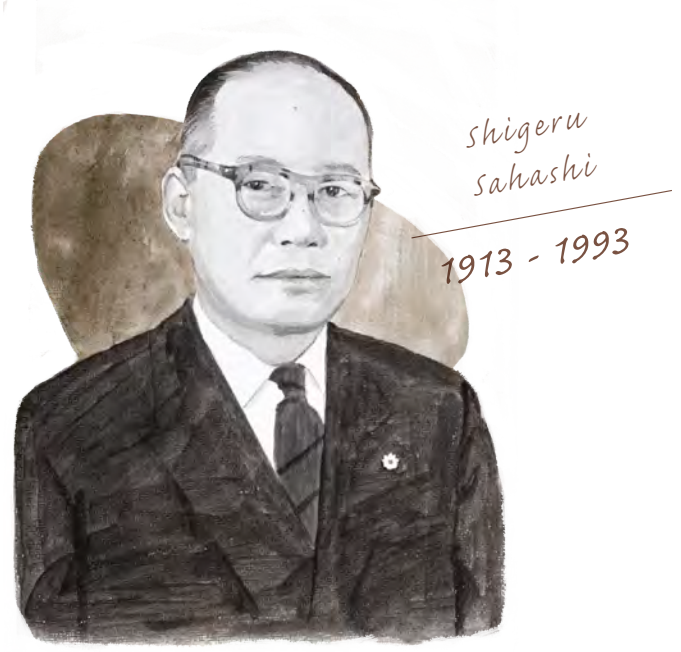
1945：敗戦後 — 1960年代：高度成長

## 経済大国ニッポンをつくり上げた 官・民のリーダー

なか うち いさお      さ はし しげる  
中内 功      と      佐橋 滋



悲惨な従軍体験を糧に生活必需品が  
安心して買える社会の実現を目指した



官僚主導型産業システムで高度成長を実現  
小説のモデルにもなった“ミスター通産官僚”

1945（昭和20）年8月、日本は不敗の歴史を失い、一からの出直しを余儀なくされた。

そのわずか11年後に、経済白書が「もはや戦後ではない」と言い、朝鮮戦争を奇貨とした高度成長が始まり、国民が物質的豊かさを謳歌できることを、その時点で誰が予想しただろうか。

第Ⅲ期は、その経済大国ニッポンをつくり上げた官・民それぞれの立役者を取り上げる。

まず、中内功である。戦後、裸一貫から身を起こし、「よい品をどんどん安く」をモットーに、スーパー・ダイエーを全国に展開。流通革命の第一人者であり、戦後日本を代表するカリスマ経営者である。

もう一人は、城山三郎が描いた『官僚たちの夏』の主人公のモデル、通産官僚の佐橋滋である。

国際競争力強化のために、企業の集中と再編を促進する「特定産業振興臨時措置法案」の実現に奔走。

法案は廃案となったが、その精神は“官民協調方式”というかたちで、その後の日本の経済政策の根幹をなした。

2人には共通点があった。どちらも大正生まれで、従軍体験があるのだ。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる

## 過酷な戦争体験を経て

# “人が人らしく生活できる社会”の 実現を目指した2人

なかうち いさお  
中内 功の前半生



Isao Nakauchi

- 1922 [大正11] ● 1歳 8月2日、父・中内秀雄、母・リエの長男として大阪府西成郡に生まれる
- 1928 [昭和3] ● 7歳 4月、神戸市立入江尋常小学校に入学
- 1934 [昭和9] ● 13歳 4月、兵庫県立第三神戸中学校に入学
- 1939 [昭和14] ● 18歳 4月、兵庫県立神戸高等商業学校(現・兵庫県立大学)に入学
- 1941 [昭和16] ● 20歳 12月、神戸高等商業学校を繰り上げ卒業
- 1942 [昭和17] ● 21歳 4月、日本綿花に入社
- 1943 [昭和18] ● 22歳 1月、砲兵として広島に入営、独立重砲兵第四大隊に配属され、ソ連国境の守備隊となる
- 1944 [昭和19] ● 23歳 7月、フィリピンに転戦、リングエン湾の守備につく
- 1945 [昭和20] ● 24歳 1月、アメリカ軍がルソン島上陸。日本軍は敗走する  
6月6日、敵に夜襲をかけるも手榴弾を浴び、九死に一生を得る  
8月20日、マニラ戦時捕虜収容所へ  
11月3日、マニラ出航  
7日、鹿児島県加治木港に上陸
- 1946 [昭和21] ● 25歳 家業を手伝いながら、三宮の闇市でブローカー商売にいそしむ。神戸経済大学(現・神戸大学)の夜間課程に入学、新憲法について学ぶ
- 1948 [昭和23] ● 27歳 神戸元町のガード下に、友愛薬局を設立
- 1951 [昭和26] ● 30歳 医薬品の現金問屋、サカイ薬品の経営に参加
- 1957 [昭和32] ● 36歳 4月10日、神戸市長田区に大栄薬品工業を設立  
9月23日、主婦の店・ダイエー薬局(1号店)を京阪電鉄の千林駅前にオープン

さ はし しげる  
佐橋 滋の前半生



Shigeru Sahashi

- 1913 [大正2] ● 1歳 4月5日、父・佐橋<sup>けんぞう</sup>度三の長男として岐阜県土岐郡泉町に生まれる  
東海中学校、第八高等学校を経て
- 1936 [昭和11] ● 24歳 10月、高等試験行政科試験合格
- 1937 [昭和12] ● 25歳 3月、東京帝国大学法学部政治学科卒業  
4月、商工省に入省、商工属・工務局工政課に配属
- 1938 [昭和13] ● 26歳 1月、歩兵六十八連隊に入営
- 1939 [昭和14] ● 27歳 3月、陸軍経理学校卒業  
11月、主計少尉として中国戦線へ
- 1941 [昭和16] ● 29歳 10月、中国戦線より復員、商工事務官として繊維局絹毛課に復職
- 1943 [昭和18] ● 31歳 7月、金属局鉄鋼第二課へ異動  
11月、商工省が軍需省に再編され、主席軍需官として鉄鋼局製鉄科へ異動  
12月、総動員局へ異動
- 1944 [昭和19] ● 32歳 1月、召集(~4月まで)
- 1945 [昭和20] ● 33歳 6月、東海北陸地方軍需監理部  
8月、敗戦により軍需省は再び商工省となり、鉱山局鉄鋼課へ
- 1946 [昭和21] ● 34歳 11月、総務局労働課長に就任
- 1947 [昭和22] ● 35歳 2月、繊維局紙業課長に就任  
6月、生活物資局紙業課長に就任



Nakauchi



## 父の経営する薬局で けなげ 健気に働いた小中時代

中内功が生まれたのは大阪府西成郡（今の大阪市西成区）で、1922（大正11）年8月2日のことだ。男ばかりの4人兄弟の長男だった。上から、功、博、守、<sup>つとむ</sup>力と覚えやすい1字の名前だった。

父は秀雄とって、高知県は土佐の出身だった。大阪薬学専門学校（現・大阪大学薬学部）を卒業した後に薬剤師となり、当時の大商社・鈴木商店に入社して、石鹼工場に勤務するものの、業績不振から退社を余儀なくされた。西成郡で薬局を開くも失敗。父親、つまり中内の祖父・<sup>さかえ</sup>栄が眼科医として勤務していた神戸の眼科で雇ってもらい、薬剤師として働いた。

母・リエは大阪市内にあった<sup>みおつくし</sup>瀧標住吉神社の宮司の縁続きで、実家は岡山県の山奥、二伍山村（今の井原市）の豪農だった。2人は見合い結婚だった。

1926（大正15）年、ひと花咲かそうと秀雄は神戸に移り、兵庫区東出町にサカエ薬局という薬局を開く。“サカエ”は商売繁盛を願い、自分の父親の名前からとったものだ。その界限は川崎造船所（現・川崎重工業）の企業城下町にあたり、北に行くと神戸一の歓楽街だった新開地と福原遊郭があった。

中内は1928（昭和3）年4月に神戸市立入江尋常小学校、1934（昭和9）年4月には兵庫県立第三神戸中学校（現・長田高等学校）に進学する。

中内は長男でもあったので、小・中学生の間、サカエ薬局の手伝いに明け暮れた。こう振り返るのである。

*この小さな店から激動する社会を垣間見、時代に翻弄されながらも懸命に生きる大衆の姿を眼底に焼き付けた*

当時は国民健康保険制度がなく、貧しければ減多なことでは医者にかかれなかった。1927（昭

和2）年に起きた金融恐慌の余波で、巷には失業者があふれており、多くの人たちが病気になったら町の薬屋を頼りにした。彼らの多くは、一見あらくれ者の港湾労働者だった。

中内は薬を売るだけではなく、違法だが調剤もやった。乳鉢にアスピリンの結晶を入れ、すりこぎですり、風邪薬をつくるのだ。「よく効く」と客に褒められた。たまの休みに、母と一緒に大阪梅田の阪急百貨店に行き、25銭のライスカレーを食べるのだけが楽しみだった。

中内が深く記憶していたのが父の姿だ。客が来ると、食事中だろうが、必ず店に立った。真夜中、就寝中でも、戸がドンドン叩かれると必ず店を開けた。盆暮れ、正月もない365日の24時間営業だった。

## 夢は南十字星を見ること 目立たなかった中学時代

中内は小学校の頃から、「この国に仕事はもうないから、満州や中国大陸、あるいは南方のボルネオやマラッカに行くしかないだろう」と漠然と考えていた。中学の時、弁論大会があり、南進論の話をした。日本の仮想敵国はソ連だが、そのソ連との戦争を避け、ボルネオやスマトラといった南洋に向かったほうが日本のためになる、という話だった。「南十字星に憧れていた」と中内は振り返る。

その間、世の中はどんどん、きな臭くなっていく。1937（昭和12）年7月、第三神戸中学校4年生の時に<sup>ろくごうきょう</sup>盧溝橋事件が起こり、日中戦争に突入する。翌年には国家総動員法が成立し、日本は戦争の渦にのみこまれていった。

第三神戸中学校は淀川長治（映画評論家）、富士正晴（小説家）、花森安治（『暮らしの手帖』元編集長）、大森実（国際ジャーナリスト）といった多彩な人材を輩出、リベラルな校風で知られるが、中内はまったく目立たない生徒だったらしい。



ノンフィクション作家の佐野眞一は中内を扱った著書『カリスマ 中内功とダイエーの戦後』（新潮文庫）で、中内の同期で、のちに山之内製薬の会長をつとめた森岡茂夫の次の言葉を紹介する。

戦後、中内さんが華々しく出てきたとき、三中時代一緒だった、あの中内君と同一人物とはとても思えませんでした。中内君は中学時代、平凡な、というより凡庸な生徒でまったく目立ちませんでしたから、戦後のアントレプレナー的な素地は、ちっとも感じるできませんでした。やはりフィリピンでの苛酷な戦争体験が、彼を生んだんだと思います

## 高校時代は文学青年 大学受験に失敗し、商社マンに

1939（昭和14）年4月、中内は兵庫県立神戸高等商業学校（現・兵庫県立大学）に進学する。両親からは、「家の手伝いもあるので、下宿せず、家から通える学校を」と言われていた。実は父が株に手を染め、祖父が兄弟4人のために用意しておいた教育費を全額使ってしまったのだ。神戸高商はまさに家から通えた。

そうでなければ、中内は京都大学農学部に行きたかったという。先の南進論につながる話で、そこで農芸技術を身につけ、ゴムや砂糖きびといった植物栽培に携わろうと考えていた。

神戸高商在学中、中内は滅多に授業に出ず、学校の図書館にこもって本ばかり読んでいた。ヘーゲル、ニーチェ、西田幾多郎といった哲学書をはじめ、ドイツ語の原書で『ファウスト』にも挑戦した。ついた<sup>あだな</sup>綽名が「カオス」（混沌）。何を考えているかわからない、という意味だ。校友会誌『<sup>あしかび</sup>葦牙』の編集に携わり、俳句を詠んだり、小説を書いたりもした。いっばしの文学青年だった。授業に出ない理由は「簿記やら英文通信やら、テクニク論ばかりでつまらないから」だった。

結局、神戸高商には2年8カ月しか通わなかった。1941（昭和16）年12月8日に真珠湾攻撃が

行われ、アメリカと日本との戦争が勃発したことで学校の閉鎖が決まり、繰り上げ卒業になったからだ。中内は卒業アルバムに『ファウスト』の一部を引用、しかも原文に手を加えてこう書いた。「哲学も芸術も経済学も文学も俺を賢くはしなかった」

翌1942（昭和17）年2月、神戸高商の推薦状をもらい、神戸経済大学（現・神戸大学）を受験するも不合格。簿記会計が壊滅的にできなかったのが敗因だった。推薦状をもらった52人のうち、不合格は中内ともう2人だけだった。

神戸高商の就職係に行き、紹介してもらったのが、大阪にある日本綿花という専門商社だった。紹介状を書いてもらい、入社したのが4月のこと。ちょうど同社がビルマのラングーン（現・ミャンマーのヤンゴン）で精米所を手に入れたところで、そこへの派遣要員として採用されたのだ。それまでは輸出入一般の業務を覚えろと言われ、綿花の代用品であるステープル・ファイバー（短繊維）に関するクラークの仕事に従事する。短繊維を満州、朝鮮、中国大陆に船を使って輸出する際の書類を作成する仕事だ。中内はラングーンで軍属（軍に所属する文官）として働きたい、と考えていた。

## 戦争が進み、勉学は一時中断 速てつくソ連国境で満州の防衛にあたる

半年ほど働いたところで、ラングーン行きの夢が絶たれた。既にその年の8月、21歳となった時点で徴兵検査（強度の近視で「第一乙種」）を受けており、1943（昭和18）年1月8日、出征の身となったのである。配属されたのは関東軍の独立重砲兵第四大隊に属する横須賀<sup>いりやます</sup>不入斗の歩兵第七十五連隊だったが、集合させられたのは広島駅の裏にある練兵場だった。

中内は神戸高商時代、軍事教練に熱心ではなく、後で聞かされたところによると、指導教官たる配属将校ににらまれ、「士官適」「下士官適」「兵適」

のうち最低評価の「兵適」をつけられていた。指揮官には向かず、兵隊にしかなれないというわけだ。これは学校の内申書のようなもので、配属先に伝えられる。

練兵場に集合した中内に、防寒具が渡された。行き先も知らされぬまま、広島駅から列車に乗って下関で降ろされた。今度は船で釜山に渡り、そこで列車に乗り換えて朝鮮半島をひたすら北上。満州も突っ切り、ソ連国境に隣接する綏南という町に着いた。真夜中だった。気温は零下40度、鼻毛も眉毛も凍りついた。

中内が所属した部隊の目的は満州の防衛だった。仮想敵はソ連軍である。彼らはセメントで固めた頑丈なトーチカをそこかしこに設置し、日本軍の来襲に備えていた。トーチカは30センチもの厚さのコンクリートでできている。破壊するのは普通の砲弾では無理だ。そこで、横須賀の不入斗にあった30センチ榴弾砲がわざわざ持ち込まれたのだ。

弾丸一発の重さが400キログラム、射程が1万2000メートルもあった。しかも弾が放物線を描いて落下するので破壊力が増し、トーチカの撃砕も十分可能とみられていた。世界でも類を見ない大きさの榴弾砲で、暗号で㊦と呼ばれていた。中内は一番下っ端の二等兵。任務は榴弾砲の砲座と観測所間の連絡係だった。

㊦を機能させるためには、三角測定法を使って砲撃目標までの距離を測定しなければならない。そのためには、観測所をつくり、その観測所と砲座との距離を測定し、その数値を通信線を用いて砲座に伝える。延線や撤収の際には、重さ15キログラムもある通信線を肩にかけて走り回った。通信線がソ連軍の戦車や砲弾によって切断されると、命の危険も顧みず復旧作業にかかった。通信線を使うのは、無線では敵に勘づかれ、集中爆撃を食らうからだ。

敵はソ連軍ばかりではない。厳寒に加え、夜は人食いのオオカミが出た。上官も鬼だった。夜の

宿舎では、「新兵並べ。昼間のおまえの行動は何だ」と、鉄拳制裁（ピンタ）の嵐だった。

## “輸送船の墓場”と言われる

### バシー海峡を越え

### 今度は灼熱のフィリピンへ

1年半あまりが瞬く間に経過した。1944（昭和19）年6月、大隊長が第四大隊600名全員を兵営内の広場に整列させると、「軍の要請で南方に転戦することになった。志願者、一步前へ」と号令した。ソ連との間で戦端が開かれるのは時間の問題だが、日ソ中立条約があるからまだ大丈夫だ。ところが南方は違う。今でも弾丸が飛び交い、行けば死ぬ確率が確実にアップする。誰もがそのことをわかっていた。

ところが、元気がよくて忠誠心あふれた一人の若い兵が前に出た。同調圧力が働いた。補充兵や古参兵を除いた現役兵なら前に出ざるを得ない。結局、ほとんどが南方行きとなった。

中内らは陸路を南下し、釜山から船に乗ったものの、その船が故障したため、一旦、長崎に寄港し修理を行った。順調に航海を続けた先発の船団は、台湾とフィリピンの間にあるバシー海峡で敵の潜水艦から魚雷攻撃を受け、約20隻のうち半数が海の藻屑となる。

バシー海峡は“輸送船の墓場”と言われた。アメリカの潜水艦と航空機による爆撃で、日本軍の輸送船が軒並み沈没、犠牲者は10万人とも20万人とも言われるが、今に至るもその正確な数はわからない。自身も従軍体験のある山本七平は『日本はなぜ敗れるのか 敗因21カ条』（角川グループパブリッシング）において、*制海権のない海（引用者注：バシー海峡のこと）に、兵員を満載したボロ船を進ませた日本軍を非難し、バシー海峡はアウシュビッツのガス室よりはるかに高能率の、溺殺型大量殺人機構* だったと述べている。

中内の乗った船は次の船団で出発。航海中、中

内は暗号書の管理を任された。暗号解説書と、濡れないようにゴムのサックの中に入ったマッチを肌身離さず身につけ、傍らにはガソリンを詰めた一升瓶を置いた。もし敵潜水艦の攻撃を受けて回復不能に陥った場合、暗号解説書が敵の手に渡らぬよう、ガソリンをかけて焼くのが任務だった。中内は軍曹に昇進していた。

7月、魔のバシー海峡を何とか越え、中内が乗った船はフィリピンのマニラ湾に投錨した。中内はここで混成第五十八旅団に編成替えとなる。“マレーの虎”と敵に恐れられた山下奉文<sup>ともゆき</sup>・陸軍大将が司令官をつとめる、フィリピン島派遣第十四方面軍に属していた。

## 圧倒的な物量のアメリカ軍 日本軍は飢えに苦しみ撤退また撤退

中内が所属した千二百十八部隊の任務は、マニラのあるルソン島中西部のリングエン湾の沿岸防衛にあった。湾後方に、ソ連国境から持ってきた①が2門据え付けられたが、中内らがやられたのは毎日塹壕掘りばかり。もし敵が上陸してきたら、塹壕に身を隠して敵弾をよけつつ、隙をみて一対一の白兵戦を行え、と言われた。

それから5カ月が経った1945（昭和20）年1月6日未明、突如、リングエン湾に敵の大艦隊が現れ、一斉に艦砲射撃を始めた。後で判明したことだが、敵艦隊は850隻、兵力は総計23万3000名もいた。対する日本軍は1万3000名余、中内含めリングエン湾の正面にいたのは2000名ほどに過ぎなかった。どう考えても勝ち目はなかったのだ。

頼みの綱の①もまるで役に立たなかった。数発撃ったが、空しく海に落ちた。アメリカ軍はスパイの働きで、①の射程距離が1万2000メートルであることを見抜いていたので、敵艦はその範囲に絶対に近づかなかったのだ。

そのうち、上陸用舟艇がミズスマシのような動

きで岸に向かってきた。上空には艦載機グラマンがいて掩護<sup>えんご</sup>している。かと思うと、グラマンは日本軍の陣地上空にも飛来し、機銃掃射を加えた。敵の爆撃機が落とす油脂焼夷弾（ナパーム弾）がジャングルを焼き払った。頼みの綱である日本の航空機はいつまでもやってこない。たちまち、陣地は敵の制空権下に置かれた。

中内は、ある山の頂上付近におり、部下10名ほどを率い、例の①のための観測壕をつくっていた。海岸線に近い側にいた歩兵隊が押されてじりじり退却してくる。敵の歩兵が軽機関銃を手に山を登ってきた。アメリカ兵は軽機関銃を腰だめで撃ってくる。それに対して、日本兵の装備は三八式歩兵銃であり、弾を一発撃ったら詰め替えが必要だった。勝負は3日であつた。日本軍が勝てる相手ではなかった。

もう山を下りるしかない。リングエン湾の砂浜まで下り、そこから総攻撃をかけることになった。真夜中、敵に勘づかれぬよう、海岸線まで苦勞して下りた。そこで恩賜の煙草や落雁<sup>らくがん</sup>などが配られた後、「後方展開」という新たな命令が出された。後ろに下がり、逃げろ、という意味だ。ルソン島の山岳地帯に潜んで夜襲を繰り返し、首都マニラを攻める米兵を一人でも減らすという捨て鉢の作戦だ。

圧倒的な武力の差はもちろんだが、補給の貧弱さも勝敗を分けた。中内は振り返る。

だいたい三日間くらいで勝負がついて、あとは延長戦のようなものでした。そしてわれわれのほうは日本陸軍の伝統で補給が全然ないわけです。全部、現地調達ということです。（中略）日本軍の兵站<sup>へいたん</sup>は要するに現地調達という中国大陸以来の考え方です。兵站のない戦争というのは、はじめから戦争にらんですね

ひたすら熱帯雨林を歩いていく。昼間は敵に見つかるので、行軍は夜だけだ。何を食べていたかというと、バナナも椰子<sup>やし</sup>もないから、地面に生えているシダの実だった。あるいは、現地の住民が



つくったイモを収穫した後に残された葉っぱや根だった。

人間は飢えには勝てない。もちろん動物も食べた。ヒル、ネズミ、バッタ、トカゲ、ミミズ……。ある時は死んだ戦友の靴を脱がして履き、自分の古い靴を水洗いして小さく刻み、飯盒はんごうで煮て食べることもやった。軍靴の硬い革を四六時中噛んだことと、ひどい栄養失調がたたり、中内の歯はことごとく抜けてしまった。

### 手榴弾に当たるも九死に一生を得る 部隊の戦死率は73パーセント！

アメリカ軍が上陸してきてから、ちょうど5カ月後の6月6日に転機が訪れる。敵の圧迫を跳ね返すため、山上にある敵塹壕に夜襲をかけることにしたのだ。中内らはルソン島北西部のバンバン平地にいた。その日の未明、中内は20名余りの部下を引き連れて、敵陣地に切り込みをかけた。わずかに光を発する苔こけを地面からとり、それぞれの背囊にこすりつけた。その光をたよりに、敵陣地に近づこうとした。武器は軍刀と数個の手榴弾のみだった。

一行が崖をよじのぼったところで敵に気づかれ、機関銃で射撃された。手榴弾も投げ込まれた。中内の目の前だ。途端に爆発した。

その一秒くらいのあいだに、頭の中で走馬燈のように、子供のころから、中学校のころから、神戸高商のころから、ずっと早回しのフィルムみたいに見えてきた。(中略) 電球の赤い光があって、そこにすき焼き鍋があって、家族六人ですき焼きを囲んでいる。そこでハッとして、もういっぺんすき焼きを食わないといかんなと思いましたね

傷は大腿部と腕の2カ所で、大量の血が噴き出した。背中の飯盒が穴だらけだったのは、背中の軍刀を抜く姿勢をとっていたからだ。もう10センチ身体を起こしていたら、確実に死んでいた。しばらく気を失っていたが、幸い、衛生兵がそば

にいて、三角巾で手足を縛って止血もしてくれた。古参の上等兵が天幕で担架をつくり、後方まで運んでくれた。野戦病院があると言われて向かったが、爆撃に遭い、跡形もない。本隊の後ろについた。

傷病兵がたくさんおりました。顎のない兵隊もいて、人間はよく生きているなと思いましたね。身体からは蛆うじが湧いてきますし、蛆が太ってくる。しょうがないから、衛生兵に会って、鋏で切った。そこへヨーチン(ヨードチンキ)を塗る。(中略) 切ったところにぶっかけたら痛くて気絶しました。しかしそれが良かったようで、それから先、だんだん乾いてきました

一命はとりとめたが、本隊を追いかけ、先が見えない日が続いた。

毎日、傷病兵が集まって、横に寝ておるでしょう。(中略) 次の日の朝、起こそうとすると、もう冷たくなっているんですね。いわゆる栄養失調です。冷たくなっていますが、それを埋めてやる気力もない。(引用者注：敵が) 追ってくる中で、靴が良ければその靴を脱がして自分が履いたり、持っている物の中に何か使える物があればそれをとってくる程度でした。ひどいところでは、3メートルに一人ずつくらい餓死状態のところがありました。だから弾に当たって死ぬよりも、餓死のほうが多かったんじゃないですか。栄養失調と餓死、それからデング熱です

その地獄にもとうとう終わりがやってきた。8月15日、敵の砲撃がピタッと止んだ。集結せよという命令が上からあり、指定された場に行くアメリカ軍がいて、あっけなく武装解除となった。無条件降伏である。捕虜収容所を経て、11月3日、マニラ港から軍艦・雪風で日本へ向かう。鹿児島に加治木港に着いたのは11月7日だった。中内は24歳になっていた。そこで復員手当60円をもらう。豆腐一丁が5円という時代、2年11カ月ですりへらした命の値段が豆腐12丁分か。中内はそこで初めて現実に返ったという。

中内が所属した千二百十八部隊は、532名中389名が戦死した。中内は戦死率73パーセント

という激戦のなかを生き抜いたのである。

## 戦後の混乱を生き抜くため 闇商売に手を染める

神戸の実家に帰ると、両親、兄弟ともに無事だった。サカエ薬局にも被害はなかった。

何をやるか。中内が始めたのが、闇屋だった。父親の薬局は砂糖の代用品であるズルチンを販売し、店は大繁盛していた。子供の頃と同じように、父の仕事を手伝いながら、全国の医療機関から放出される医薬品を売り買いする闇ブローカーとなった。日本綿花に戻る気はおきなかった。

仕事場は三ノ宮駅から神戸駅まで続く闇市だ。間口一、二間しかない露店が700軒あまりも建ち並び、「日本一長い百貨店」と言われていた。いざこざも度々あり、危ない目にも何度も遭った。

そうやって手に入れた現金で近郊農家に米を買い出しに行った。立派な闇行為だが、やらなければ一家が飢え死にしてしまう。

そのかわら、神戸経済大学（現・神戸大学）の夜間課程に入学し、新憲法の内容などを学ぶ（ただし、学費滞納のため1950（昭和25）年10月に除籍）。

1948（昭和23）年3月、薬事法が改正されると、路上商いが禁じられ、薬品は店舗販売のみとなった。中内の父が発案し、中内と共同経営の「友愛薬局」なる薬品問屋を元町高架下につくる。実務は中内が取りしきり、井生春夫という男が共同経営者として関わった。“友愛”は、同じ神戸で活動を続けていた社会運動家・賀川豊彦の友愛運動に共感していた父がつけた。商品は、不治の病と恐れられていた肺結核に効くペニシリンやストレプトマイシンなどで、いずれも飛ぶように売れた。そのほとんどが、香港などからの密輸品だった。

ところが3年ほどして、中内と井生との間で意見の対立が起きる。「闇」から脱し、もっと広い商いを志向した中内に対して、井生があくまで

「闇」にこだわったのである。が、社会が落ち着いていくとともに各種流通網が整備され、闇の存在価値は大きく減じていたのだ。

### Column

#### 闇市体験が中内に与えたもの

物が全然ありませんし、食べ物も配給です。秩序通りの配給では生きていけない。いわゆる闇をやらないと生きていけない。（中略）結局小売の世界でも、いままでの秩序ではないものを新しくつくろうというか、そういうふうにしかなって生きていけないわけです。いままでの百貨店・小売商に対しては、闇屋とかスーパーをはじめとした新興勢力がある。みんな若いですし、明日食わないといけません。いままでの秩序の中では働く場所、食う場所がない。そういう騒然たる雰囲気は敗戦後の昭和二十年代ですね。そういう雰囲気の中でわれわれも商売を始めたわけです。周りを見ても、いままでの労働者でなしに、若い、復員してきた、特攻隊崩れのような者たちでしょう。だから既成の秩序は信用していないわけですね。国とか軍隊とか大きな組織には見放されたというか、放り出されたということですからね。

出所：『中内 生涯を流通革命にかけた男』  
中内潤・御厨貴 編著（千倉書房、2009）

## 闇商売から、店舗を構えた現金問屋へ 安さを武器に小売りに進出

1951（昭和26）年8月、中内は大阪市東区平野町で現金問屋・サカエ薬品をスタート。弟の博を社長にした。友愛薬局時代の密輸の問題があり、万一、自分に何かあったら、会社が困ると考えたからだ。中内は店の皆から「おにいさん」と呼ばれた。

現金問屋は非正規ルート、つまり、資金繰りの

厳しい中小メーカーや問屋から商品を現金で安く仕入れ、小売り用に小分けして売った。何しろ新興企業で資金も経験も信用もなかった。午前中に小売りの客が来ると、買い値を聞き、前金で受け取る。それから仕入れ先を探して商品を急いで仕入れ、その日の午後、再び来店した客に商品を渡して代金を決済する。

*仕入れてから売るのではなく、売ってから仕入れる商法で、ダイエーの現金主義の原型である*

商品は飛ぶように売れた。人気の秘密は何といても安さだ。一流メーカーの薬が市価の半値から7割で買えたからだ。小売りだけではなく、一般消費者まで押し寄せ、商圏は岡山、広島まで広がった。新聞は「乱売の元祖、サカエ薬品」と報じた。

その人気を苦々しく思う薬品メーカーが商品にロット番号をつけ、サカエ薬品に販売した問屋を突き止め、出荷停止の措置に走った。中内も負けなかった。仕入れルートがわからないよう、番号を消して売った。

番号のついていない商品を売ったことが薬事法違反となり、大阪府庁の薬務課から3日間の営業停止を言い渡されたこともあった。中内はそれでもへこたれなかった。自分の後ろには関西中の消費者がついている、と確信していた。

そういう意識が、中内を次の事業に向かわせた。まずはメーカーに挑んだ。

1957(昭和32)年4月、末弟の力と一緒に、神戸市長田に大栄薬品工業を設立。炭酸や重曹をドラム缶単位で購入し、それを小さな瓶に詰め替えて売った。うがい薬や洗眼液も独自ブランド品を開発して売った。が、会社が無名だったため、売れ行きはさっぱりで、早々にメーカーの道は諦めた。

次に挑んだのが小売りだ。1957(昭和32)年9月23日、大阪市旭区、京阪電鉄の千林駅前に、主婦の店・ダイエー薬局(1号店)をオープンさせた。ダイエーは大阪の“大”と祖父の名前の

“栄”からとった。よい品をどんどん安く、より豊かな社会を。これをダイエーの憲法にした。中内は36歳になっていた。

取り扱い商品は薬品、化粧品、日用雑貨で、目玉商品は定価の3~4割引の薬品だった。主婦の店という名前は、当時、北九州の小倉で「主婦の店運動」を標榜してスーパー経営をやっていた吉田日出男という人がいて、彼から借りたものだ。

*私は健康な主婦が買いに来てくれる「薬を売らないドラッグストア」を目指した。口から入るものはすべて栄養になるという医食同源の発想で、食料品のビジネスをとっかかりにして、健康で豊かな暮らしに役立つ商品の品揃えを増していった*

店は大当たりする。付近の繁盛店でも日商1万円は難しいと言われていたなか、初日の売上高は28万円を記録した。戦後の日本を席卷したダイエー帝国はここから始まったのである。

### column

#### 流通革命は社会革命

—中内さんの戦争観をうかがっていると、中内さんの言われていた「流通革命」という言葉、これは旧態依然とした流通業界のシステムの近代化をはかること、という程度の話ではなく、流通を通じての社会革命、といったスケールの大きな内容を射程にとらえていたのではないか、と思われてくるのですが。

**中内** そうです。要するにね、簡単に言うと、大東亜戦争というものは日本が植民地経営に乗り出そうとしたことから始まっているわけやね。日本には石油がない。資源のない国がどうにかしようとしたら、19世紀から20世紀のはじめにかけては、帝国主義的な侵略と植民地経営しかなかった。日本は遅れて近代化した国で、その遅れを何とか取り戻すために中国や朝



鮮半島、東南アジア各地への進出を画策した。そのためアメリカ・イギリス・中国・オランダによる、いわゆるABCD包囲網が敷かれ、身動きできずに自暴自棄となり、絶望的な戦争に突入していったわけでしょう。

しかしもし流通網が全世界に広がり、うまく機能していれば、戦争なんかせずに、経済的な交流によって危機を回避できたはずでしょう。大東亜共栄圏のような経済ブロックなどつくる必要もなかった。世界中に飢えや貧困がなければ、戦争など起こらんわな。だから、流通を盛んにし、物流だけでなく、情報の行き来も人の交流も増やして、相互理解、相互依存を深めていけば、戦争という非常手段に訴えなくても危機を乗り越えられるはずでしょう。

ところが生産を中心になると、マルクスやレーニンが言ったように、大量生産がやがて過剰生産となり、恐慌がおこったり、あるいはその過剰生産物を消費するための市場を海外に求めて、植民地獲得のために侵略戦争を起こすという悪循環となってしまう。

我われは、子ども時分にそれを目のあたりにしてきた。昭和初期の金融大恐慌のとき、失業者が町にあふれていた光景は今でも忘れられない。その失業者たちを救済するために軍需産業に力を入れ、それで大儲けした財閥が軍部を支援して悲惨な戦争を起こしたわけでしょう。ドイツも第一次大戦、第二次大戦と、同じようなことをやったわけや。そんな悲劇を繰り返さんためにも、生産中心の仕組みを流通中心、生活中心に変えんといかんわな。

出所：ダイエー会長・中内功「戦争」と「革命」  
聞き手：岩上安身  
別冊宝島 282号『2001年が見える本』（宝島社、1996）所収

sahashi



## 写真屋の腕白息子

### 級長だが優等生ではなかった

佐橋滋は1913（大正2）年4月5日、岐阜県土岐郡泉町、現在の土岐市に生まれた。名古屋から車で1時間半、周囲を山に囲まれた盆地の町であった。

実家は写真屋で、上に2つ違いの姉がいた。写真屋といっても、父・虔三は外での仕事が多く、自転車の後ろに写真機をくくりつけ、出張撮影にに応じていた。父も母も暇さえあれば、芯を長くした鉛筆で原版の修正にいそしんでいた。

佐橋家の本家は可児郡にあった酒の醸造元で、代々、庄屋をつとめた由緒ある名家だった。分家して泉町に移ってきたのだ。

両親は働き者だったが、家計は貧乏で、食べることに精いっぱいだった。親からも誰からも、「偉くなれ」「こういう本を読め」と一度も言われたことがなかった。

佐橋は二度、父からひどく叱られたことがある。活動写真見たさに、上映する芝居小屋の名前が染め抜かれたノボリをかつぐアルバイトをした時と、土地の風習で葬式の行列の先頭をいく男が籠からふるい落としていく、紙に包まれた金を拾ってきた時であった。いかに貧乏であっても、みじめな真似をして金をせしめるな、ということだった。

とにかく、腕白者だった。足が速く、相撲は向かうところ敵なし。喧嘩もよくやった。いつも生傷が絶えない。窓ガラスが割れる、桜の枝が折られる、何かあると、やってもいないのにすぐに犯人扱いされた。

近くの大川が大雨で氾濫した時、仲間内でこの川を泳ぎ切れるかという話になり、わけはないと飛び込み、幅100メートルにも膨れた川を何とか泳ぎ切ったこともある。

学校の授業をよくさぼったが、教科書の内容はすぐ理解できた。姉の教科書をその場で暗記して

読み上げ、姉を驚かせた。女学校の入試勉強にいそむ姉に、算数を教えたこともあった。小学校は級長だったが、優等生ではまっただけでなかった。

## 中学4年間、無遅刻無欠席 通学途中で勉強し、成績トップ

父は家業の写真屋を継がせようとしていたが、これからの写真屋は中学くらい出ていなければ駄目だと言い、佐橋は進学する。当時の中学校は義務教育ではなかった。

受験したのは、もっと田舎の御嵩町み たけちょうにあった岐阜県立東濃中学校と、名古屋にあった私立の東海中学校で、「都会に出たい」という理由で後者に進学する。試験の成績は260名中151番であった。

ところが、入ったはいいものの、教科書代やら竹刀代やら、思った以上にお金がかかることにびっくりした。生まれて初めて紙幣というものを持ったくらいだ。父は鉱石ラジオの組み立てを独習して副業にしつつあり、文句も言わずに金を出してくれた。

学校に通う鉄道の本数が少なく、最寄り駅を毎朝5時5分出発の汽車で通った。母が毎朝4時起きで弁当をつくってくれた。

4年間、無遅刻無欠席。両親がこんなに苦労して学校に通わせてくれるなら、人に負けるわけにはいかないと、毎朝の通学列車で予習復習をやった。そのおかげで、1年の2学期は学年トップになった。

クラブは弁論部に所属。政治家の演説集を買い込んで、いいところを組み合わせで原稿につくったものの、野次やじられて内容を忘れ、学校対抗弁論大会は負け続きだった。相撲には相変わらず熱中し、小兵ながら土俵際のうっちゃりで度々相手を倒し、喝采を浴びた。

成績はよかったので、教練に来ていた配属将校に目をつけられ、陸軍士官学校への進学を熱心に勧められたが、「写真屋になれ」という父の期待

に背くわけにはいかず断った。

最終学年の4年になると、成績上位の50人が進学クラスとなった。進学するつもりはなかったが、佐橋もそのうちの一人になった。佐橋が父に、「卒業を待たず、4年生のうちに入れる学校がある。テストのために受けていいか」と聞くと承諾してくれたので、名古屋にある第八高等学校を受けた。

合格発表は父と出かけた。父が真っ先に掲示板で名前を見つけ、「あるぞ。おまえの名が」と我がことのように喜ぶ。佐橋も父の喜ぶ顔を見て涙が流れた。父は八高がどういう学校かも知らない。テストのための受験であることも忘れ、父が八高名物の白線帽を買ってくれたので、進学が既成事実になった。

## 旧制高校名物の寮は自主退寮 個性的な仲間と教師から影響を受ける

八高が帝国大学の実質的な予備校であることを、佐橋は入学して初めて認識した。父も同じで、ようやく息子を一介の写真屋にすることを諦めた。

学校では、名古屋市内に自宅のある生徒以外は寮生活だった。寮は南寮、北寮、中寮の3つに分かれており、一室6人制。室長を2年生がつとめ、残る5人は1年生だった。

結局、佐橋はこの寮を間もなく出る。今まで両親と別れて暮らしたことがないから、ホームシックにかかってしまったのだ。寮から学校までは廊下伝いに草履で出かけていき、放課後は部屋の間仕切りを外して皆で寮歌の練習。夜にはストームと称し、水のかけあいをやったり、下駄で床を踏み鳴らしたりといった悪ふざけ。そんなバンカラ生活がすっかり嫌になったのだ。

父と一緒に生徒監を訪ね、退寮を願い出たが、「寮こそが高等学校の高等学校たるゆえんであり、人間形成に役立ち、卒業すると一番楽しい思い出になる」と聞き入れない。それでも佐橋が「どうしても家から通いたい」と訴えると、最後は「時々

なら外泊してよし」と。佐橋は外泊許可書をせしめると退寮してしまい、以後、中学時代と同じく朝5時の車で通った。高校生活の3年間、中学時代と同じく無遅刻無欠席で、皆勤賞をもらった。

1クラスは40名、文科乙類というクラスに属し、年齢差が5歳ある同級生もいた。教室の席は成績のよい者が一番後ろで、最も悪い者が一番前だった。できるだけ勉強せずに進級する者が「頭がいい」とみなされた。佐橋は通学の往復3時間をいつも勉強にあてており、異例だった。そのおかげで成績はトップクラスだった。

運動部に籍は置かなかったものの、持ち前の運動神経を生かし、野球、陸上、バレー、サッカー、水泳、柔道、剣道と、学年同士あるいは文科・理科の対抗試合にはすべて出場した。

高等学校ともなると、学校の成績とは無関係に、「こいつは頭の出来が自分とは違う」と痛感させられる逸材がたくさんいた。こう振り返る。

ものうさそうな孤独主義者然としたヤツ、反抗心のかたまりのようなヤツ、運動部生活を主にして教室には時々しか顔を出さないヤツ、落語声色の名人、批判主義者、軟派・硬派……いろいろな者がエリート意識だけを共通の分母としてクラスを構成していた

変わった先生も大勢いた。著書が2、3冊ある著名な学者がいて、勉強面で何かを吸収したことはなかったが、人間的には大きな影響を受けた。

3年になると、受験が気になり出す。当時の東京帝国大学法学部の入試科目は語学のみであった。文科乙類はドイツ語だ。独文和訳を2題、和文独訳を1題、計3題を3時間で解く。佐橋は語学がまったく苦手だったため、どうやって突破するか頭を捻り、編み出したのが“インスタント入学試験勉強法”だ。1万2000語を収録したドイツ語辞典を購入し、すべての単語の意味を克明に暗記した。文法が怪しくても単語さえわかれば、という戦法である。その効果があって、みごと東大法学部に合格できたのである。

## Column

### 旧制高校はどんなところだったか

佐橋が通った旧制高等学校は、1894(明治27)年に出された高等学校令によって、明治の半ばから1950(昭和25)年まで存在していた。帝国大学および官立大学にほぼ独占的に進学できるエリート学校で、その数は30校あまりだった。その前身となったのが高等中学校で、全国に、第一(東京)、第二(仙台)、第三(京都)、第四(金沢)、第五(熊本)の5つがあった。その後、第六(岡山)、第七(鹿児島)、第八(名古屋)の各高等学校が設置された。それらがトップクラスのナンバースクールだ。なかでも、優秀層が多かったのが第一、第三高等学校であった。

その他、地名を冠した高校が弘前、水戸、浦和、静岡、松本、広島、松山、福岡など17校、公立が(東京)府立、浪速、富山の3校、私立は武蔵、成蹊、成城、甲南の4校、さらに宮内省所管の学習院、日本が植民地にしていた外地に、台北、旅順の2校があった。

生徒となったのは、10代半ばから20歳前後の男子。同世代の1パーセント以下という超エリートの卵たちだ。多くは、自由と自治を掲げた寄宿寮で共同生活を送った。

コースは文科と理科に分かれていた。大学の法・経学部志望者は前者に、理・工・農・医学部希望者は後者に属した。第一外国語に英語を学ぶ者を甲類、ドイツ語を乙類、フランス語を丙類とした。敗戦後の1946(昭和21)年からはロシア語、中国語コースが設けられ、それぞれ丁類、戊類とした。

履修科目は、文理科共通のものが修身、国語および漢文、第一外国語、第二外国語、法制および経済、体操。このほかに、文科には歴史、地理、哲学、心理および論理。自然科学、理科には物理、化学、植物および動物、鉱物および地質、心理、図画があった。

政治家・中曽根康弘も旧制高校組の一人だ。1918(大正7)年に生まれ、高崎中学から静岡高等学校文科丙類に進む。その中曽根が、旧制高校の思い出を次のように語っている。



我々の世代にとって旧制高校は誠に感慨深いものがある。上州の田舎から旧制静岡高校に入学し、最初に洗礼を受けたストームの衝撃は今も私の脳裏に強く焼き付く。(中略)寮生活を基本に、大いに学問、芸術文化を論じ、スポーツに励むことで学生一人ひとりが自らを心身ともに成長させていくのである。消灯の後も暗闇で人生を論じることが、どれ程自らを成長させる糧となったことか。寮生活は自治が伝統であり、その運営は自主性にゆだねられる。何事も話し合いによる合議によって、学生は自ずと社会的規律と責任を学んでいった。やはり、私にとって旧制高校の3年間は人格の基礎を築く上で重要な期間であったといえる。その精神は「全人格教育」「教養主義」であり、教室の授業よりも読書と議論、運動体育に明け暮れることが中心であった。あの頃耽読した西田哲学や河合栄治郎、ヘーゲルやカント、ランケなどによって今に至る私の学問的基礎が養われた。また、その後政局が戦争へと突入しようとする中で、世界や国や社会と共に自らの在り方と関係をあれ程真剣に考えた時はなかった

出所：『旧制高校 真のエリートのつくり方』  
喜多由浩（産経新聞出版、2013）所収

## 試験は全優を目指す一方で ありとあらゆる本を乱読

大学生になると、佐橋は高校時代とは打って変わり、猛烈な勉強家に様変わりする。高校時代は勉強しなかったという後悔、最高学府に入ったからには何でも身につけるぞという意欲、それに、卒業後どこかに就職するなら、コネも何もない自分が頼れるのは大学での成績のみだという覚悟、それらに生来の負けん気が加わったものだった。

まず読書である。毎日最低 100 ページ読むことを日課とした。親からの仕送りは食事代、住居代のほかはほとんど図書購入費になった。

ありとあらゆる本を読んだ。特に岩波文庫を片っ端から読破した。佐橋はそれを「乱読」と呼ぶ。のちにこう書いた。

この乱読方式の利点は、あれも読んだ、これも読んだ、という征服感・満足感以外になにも残っていない。しかし、この雑学の乱読のおかげで、いまだに頭がかたくなならない。なんにでも興味がもて、つねに流動的である。(中略)乱読のせいで、ひとつに沈潜したり、こだわったり、ひき入れられたり、ということがなかつただけに、人の言うことがそのわりにすなおに理解ができる。乱読が僕の人間形成にひとつの意味を持っているような気がする

当時は日中戦争に入る直前で、日本でも社会主義運動が最も盛んな時期だった。佐橋は大学の図書館で『共産党宣言』の原文を丸写ししているが、左翼思想に染まっていたわけではなく、当時は左翼系の本を読んでいないと一人前の学生とみなされない風潮があったのだ。佐橋は上京する折、「赤（共産黨員）になるな、女にたぶらかされるな」と母親から厳命されていたこともあり、左翼運動に足を突っ込むことはなかった。

ただし読書は、定期試験でよい点を取るための猛勉強に疲れた際の気分転換であった。

民法、憲法、国際法、外交史、政治史を選択。授業に出て教科書を何度も通読するのはもちろん、教授が書いた本や雑誌の原稿、関連する分野の参考書はもとより、教授が心酔する人物に関する本なども原書で読み、緻密なサブノートまでつくった。

試験直前1カ月間の、最後の仕上げのスケジュールも綿密に組み立てた。実際の試験では、きれいで簡潔、要領がよく、自信のあふれた、それでいて書き過ぎない、余韻のある答案を心がけた。最初から問題を解くようなことはせず、まずは30分、問題全体を見渡し、どう解いてまとめるか、という構想を立てるようにした。

この作戦は、1年生の時はまずまず成功した。民法を除いた他の科目で優を取れたからだ。2年

生の時も同じやり方をとり、今度は全優だった。大学の講義で一番興味をもち、かつ役に立ったのは、河合栄治郎の講義だった。河合は経済学者で、理想主義的自由主義の立場から、人格主義と議会主義に基づく社会民主主義を唱え、東大では社会政策を講じていた。マルクス主義にもファシズムにも反対する立場であった。

## 「官吏が自分の天職だ」

### 2度目の試験でみごと合格

3年生になると、そろそろ卒業後の進路を考え始めた。佐橋は官僚になろうと考えるようになっていた。

*人間に人間らしい生活を保証する社会をつくるためには官吏がいちばん近道だ。おれは官吏になって世の中のために働こうと考えた*

大学の成績は抜群だから、官吏になるための高等試験行政科試験（いわゆる高文）は難なく突破できるものと思えたが、佐橋は落ちた。試験に落ちたのは初めての経験だった。かといって、民間に就職するつもりはなく、留年して再受験することにした。父親も了解してくれた。

留年して学生生活がまったく変わった。受験科目は同じだから、がむしゃらな勉強は必要ない。煙草を吸い、酒を飲むようになり、流行のカフェー通いも始めた。

2度目に受けた高文試験はみごと合格した。あとは就職官庁を決めるだけだ。

大蔵省、商工省の両経済官庁が第一希望で、さらに内務省、農林省も受けた。運よく大蔵、商工の両省から内定をもらえた。

*社会は今後いろいろの様相をとって変わっていくだろう（中略）。しかし、いかなる社会でも人間と物とのつながり、この関係だけは絶対になくなるものではない。産業行政を勉強していくこと、これがいちばんまちがいない道ではないだろうか*

そう思い、商工省に決めた。1937（昭和12）年

3月、東京帝国大学法学部政治学科卒業。入省は同年4月で、同期は19名いた。

## 4年間の軍隊生活

### 死を意識しつつもエンジョイする

ところがその年の7月に日支事変（日中戦争）が勃発し、戦火が中国大陸全体に広がると、佐橋は徴兵検査を受け、岐阜の陸軍六十八連隊に入営することになってしまった。1938（昭和13）年1月のことである。

最初は星1つの二等兵、4カ月の新兵教育が終わると星2つの一等兵になった。上官からはよく殴られ、いじめられたが、声がかく、射撃がうまかったことが幸いした。

*結果からいうと、僕は軍隊生活をエンジョイしたことになる。なぐられるのもエンジョイのうちで、悪い面からみればこれほど愚劣で悲惨なことは少なからうが、やはり人間の生活だ。そこには笑いもあれば楽しさも皆無ではない*

経理部幹部候補生となり、名古屋の六連隊に転属。そこから派遣された、東京の牛込にあった陸軍経理学校で半年間学んだが、ここでは模範的な幹部候補生とはいかなかった。階級は下士官だったが、士官待遇だったため、許されるぎりぎりの自由をエンジョイした。

自習時間は岩波文庫を読みふけた。朝食前のランニングをさぼるために、冷水浴に代えてもらった。日曜日は役所の同期と遊び、禁じられていた酒を吞んで帰った。

1939（昭和14）年3月、再び見習士官として名古屋に帰るが、しばらくすると、中支那派遣野戦第三師団歩兵第六十八連隊第三大隊付に転属となり、中国大陸に出征した。身分は少尉であり、役職は主計（会計や給与などをつかさどる武官）である。

最初の駐屯地に着いた時、「佐橋は生意気だから、ぶんなぐってしまえ」という動議が中隊長の

間から提出された。大隊長に着任報告に来た際、大隊長の横に腰を下ろし、あるいは寝そべて雑談に花を咲かせていたからだという。

いくら佐橋でも、理不尽な暴力を受け入れるわけにはいかない。彼らにこう言った。「なぐれるものならなぐってみよ。隊長がにこにこしているのに、おまえたちが俺に怒ることはない。俺が隊長にくだらない話をして、隊長の頭をやわらかくして、いらいらさせないようにしている。だから、おまえたちは変な突撃命令を下されずにすんだ。俺は命の恩人だぞ。それでもなぐるというなら、貴様の中隊などはひぼしにしてくれるわ」

この啖呵で、今度の主計は面白いと評判になり、わがままが随分通るようになる。

佐橋は大学に入った日からずっと日記をつけていた。それは戦争中も変わらなかった。従軍中はポケットに入る手帳を用意し、ひまさえあれば、一日に何度も書きつけた。

*遺書を書いて戦地には来たものの、きょうまで生きた、いや、きょうまだ生きていう記録を残しておきたかった。一回一回が遺書の追加であった*

1941(昭和16)年10月、日本国内の内地部隊に転属を命じられ、帰国の途につく。日米開戦の2カ月前だった。

*僕は後から考えてみると、至極運のいい男である。軍隊生活も入るまではゆううつな極であったが、その生活に入ってしまうは結構楽しかったし、負け惜しみではなく、弾丸の下をくぐった戦場生活もえがたい体験であった*

## 繊維統制の実務に従事

### その方法を巡って上司と対立

東京の商工省に戻るとすぐに、繊維局絹毛課に配属された。担当は絹、麻、雑繊維であった。戦時体制下だったため、繊維局の大きな仕事は軍需用衣料を十分に確保し、国民にはできるだけ無駄なく使わせるため、衣料切符制による消費の徹底

的規制を実施することであった。

国民に向けられる各種繊維の総量から計算し、一人あたりの1年の使用量を定める。靴下、足袋、ネクタイが1点だとすると、下着は何点、背広は何点といったように、全衣料の点数を決め、その点数を表示した衣料切符を国民に配布するというやり方であった。国民は点数と引き換えに衣料品を購入し、販売業者はそうやって集めた点数の集計により次の仕入れを行う。当時の国内統制では最も手の込んだ統制であった。

1943(昭和18)年、佐橋は繊維統制の方法を巡り、繊維局長と対立した。当時、絹・人絹製造会社と絹・人絹配給統制会社の2社があったが、佐橋は、そのうち製造会社は屋上屋を架す存在で、配給統制会社があれば無用の長物だと主張したのである。制度発足から間もなかったため、局長はその意見を採用しなかった。喧嘩両成敗ということか、佐橋は金属局の鉄鋼第二課に配置換えになり、一方の局長も同時に別に移り、絹・人絹製造会社は新しく着任した局長が廃止させた。

その年の11月、戦争状態はますます激しくなり、商工省と農林省が解体され、軍需行政を担当する軍需省と、民需行政を司る農商省に改編された。佐橋は軍需省鉄鋼局の首席軍需官となる。

官庁の主要ポストのほとんどが軍人に独占されるようになった。佐橋らが、鉄鋼製造会社の重役で構成される「鉄鋼統制会」と二人三脚でつくり上げた生産計画に、陸軍省と海軍省の各軍人が異議を唱え、もっとよこせと言ってくる。聞き入れられないと軍刀を床で鳴らし、ふた言目には、君たちは一銭五厘(当時の葉書料金。葉書で送られてきた召集令状のことを指す)でいつでも召集できる、とつぶやく。

佐橋はこわくはなかったが、不愉快であった。彼らの願いをかなえるには鉄鋼の増産しか道がなかったが、海外からの鉄鉱石などの輸入が途絶されつつあったから、どだい不可能な話であった。



## 初代の中央執行委員長に就任 人員整理の仕組みを考案、実施

終戦とともに、軍需省は再び商工省に戻った。軍人がいなくなると、当時の民主化風潮が大きく影響し、地方局に引き続き、本省でも労働組合が結成された。初代委員長にかつぎ出されたのが、当時、鉱山局鉄鋼課の首席事務官だった佐橋だった。

すぐに地方の労働組合を統合した全商工組合をつくり上げると、初代中央執行委員長に選出された。佐橋が掲げた方針は、官庁の民主化と職員の待遇改善。それは官庁職員が切望していたものであり、かつ、組合が全省庁を隈なくカバーしていたため、組合の力は非常に強大であった。

委員長・佐橋にとっての最初の試練は、行政整理による首切りへの対応であった。断固戦うべしという意見と、公務員不適合者は必ずいるのに、組合はそうした者まで擁護しなければならないのかという意見とで、組合はまっぶたつに割れた。二昼夜の議論が続いた後、沈黙を貫いていた佐橋が結論を出すと、全会一致で受け入れられた。

それは、行政整理には反対であり、官側に撤回させる一方で、組合が独自の基準を設け、不適合者を自己淘汰する、という仰天の内容であった。官側も受け入れた。

問題は、自己淘汰の要領であり、基準であった。佐橋らは、対象となった者には必ず就職あっせんをすること、自分たちの首切り人を自分たちで選ぶべく、分会ごとに整理委員会（首切り委員会）をつくり、委員を投票によって選ぶことを決めた。基準については、行政能力が十全でない者、公務より私務を優先する者、勤務状況が良好でない者、といった十数項目を定めた。

この仕組みは存外うまく廻り、行政整理を免れることができた。この時に辞めさせられた者のなかには、後に各方面で活躍するケースが多かった

という。

## 紙の増産を促す“一貫作業方式”で 紙統制の撤廃をもくろむ

1947（昭和22）年2月、繊維局紙業課長となる。戦後間もないため、紙は厳しい配給統制下にあつて、100人近くの部下で構成された紙業課の主要業務は、ちり紙と仙花紙（くず紙を原料にした粗悪な洋紙）を除いた、機械でつくるすべての洋紙の流通を統制することだった。

佐橋は「この統制はおかしい。早急に廃止しよう」と考えた。洋紙は公定価格だから一定だが、古新聞や紙くずの値段が新品洋紙の3倍になっていたからだ。それらを原料にして仙花紙をつくれれば統制外紙となるから、飛ぶように売れたことがその原因だった。これはおかしい。

この仕組みを廃止するには、供給が需要を上回ればよい、と佐橋は考えた。ただ、その方策がなかなか難しかった。

まず紙業を“儲かる産業”にするために、公定価格を上げようとしたが、審査・決定する物価庁が大変厳しく、認めてくれなかった。

次に、紙パルプ産業を鉄鋼・石炭に並ぶ重要産業に指定してもらえるよう政府に働きかけ、復興金融公庫からの融資に道を開いた。が、その融資額も、市中金融のそれも大して増えず、設備増産は目論見通りには進まなかった。

佐橋はとうとう奥の手を考え出した。

洋紙にはシビアな公定価格があるが、その洋紙を原料にした二次製品には公定価格はない。ただし例外があり、学習ノートは二次製品でも公定価格があった。一般紙に比べると、利幅の広い公定価格だった。このギャップをうまく利用したのだ。

すなわち、あらかじめ決められた生産量以上の増産を果たした洋紙メーカーには、増産分の一定割合の自己消費を認め、その消費分を学習ノートの生産に振り向けさせたのである。

洋紙メーカーは増産分のうち、一定割合をノート製造業者に委託加工させた。できたノートは自社で引き取り、販売した。ノートの公定価格から用紙のそれを引いた分が、洋紙メーカーの儲けとなる。儲けが欲しいから、紙はどんどん増産される。その結果、供給が需要を上回るはずだ。佐橋はそう考えたのだ。これは“一貫作業方式”と名付けられた。

### 自らの首をかけて 紙業界のボスと公開対決

これに対して、紙業界の大ボスが怒った。全国紙製品組合の理事長・真野目が制度の停止を求めてきたのだ。理由は、一部の大企業ほど恩恵を受け、中小にとっては不公平な仕組みだ、ということだった。

佐橋は申し出を馬耳東風と受け流した。繊維局長にも呼ばれたが、「僕のやることに口を出さないでくれ。干渉したり反対したりするなら、いっさいの書類を紙業課内で処理し、局長には相談しません」と啖呵を切った。警察からも呼ばれた。佐橋のやり方に対する疑問の投書が山のように来たというのだ。

商工大臣・水谷長三郎にも呼ばれた。事情を説明し、この問題は必ずけりをつけるから、それまで今のポストから動かさないでいただきたいと頼み込むと、大臣は、おもしろい、とことんやってくれ、と激励した。

とうとう真野目理事長の名前で、大臣および局長あてに辞職勧告書までが提出された。商工省始まって以来の珍事だ。

この問題は1年近く揉めた挙げ句、全国紙製品組合加盟の業者三百数十人を集めた、真野目理事長と佐橋との立ち合い討論会が上野精養軒で開かれ、そこで決着をつけることになった。

佐橋はこう口火を切った。「私は自分の施策は今でも正しいと思っている。どちらの言い分が正

しいのか、冷静に判断していただきたい。理事長の言い分が正しいと認められるなら、勧告通り辞職する。私のほうが正しいと思われたら、理事長を解任していただきたい」

真野目はこう反論した。「紙業界は複雑で古い歴史がある。あなたのごとき若い人間に事情がわかるはずがない。あなたはわれわれの商圈を奪おうとしている。一部の大製紙メーカーと結託し、われわれを滅ぼそうとしている」

佐橋はこう反撃した。「私は紙の統制を止めて、紙がふんだんに入手できるようにしている。あなたの方のために、だ。第一、あなた方は仕事をしようにも紙が十分に手元にないではないか。理事長は私より年数は古いだろうが、ポストに居座り、紙の割り当てを操作して、組合員の生殺与奪の権利をもてあそんでいるだけだ。商権を奪うというのは何を指して言うか。この制度が実行され、紙の流通量が増え、経営も好転しているのが事実だ。製紙メーカーと結託というのもおかしい。こんな大きな仕組みを廻す資金なぞ一企業が用意できるはずがない。第一、製紙メーカーがこの措置で儲けたというが、そのためにやっているのだから当然の話だ。それより、製紙メーカーが儲からなくて、どうしてあなた方が儲かるのか。木が枯れて枝葉だけ栄えることはない。まず木を立派にすれば、自然に枝葉も栄えるのが道理だ」

討論は3時間にも及び、最後は全会一致で理事長の解任が決まった。佐橋の勝利であった。

結局、この仕組みは抜群の効果を発揮し、紙の供給が需要を上回るようになり、1949（昭和24）年、紙の統制はすべて撤廃された。

— — —

2人のその後の歩みを短く振り返っておきたい。

Nakauchi



## 志半ばで逝った革命家 中内は流通界の織田信長

中内のつくったダイエーは破竹の勢いで店舗を増やし、店舗形態も、ドラッグストアから生鮮食品も扱うスーパーマーケットへと進化していく。1962（昭和37）年に年商100億円を突破。1967（昭和42）年8月、中内は同業者を募って日本チェーンストア協会を立ち上げると、初代会長に就任した。1980（昭和55）年には、ダイエーは日本の小売業で初めて年間売上高1兆円を達成している。1990（平成2）年12月には、中内はスーパー業界出身者として初めて経団連の副会長に就任する。

中内は業容拡大をどん欲に追求し、「コングロマチャント（複合小売り集団）構想」を掲げ、百貨店、音響機器メーカー買収、倉庫型店舗と、新規事業に相次いで乗り出す。

が、いずれもなかなか実を結ばない。バブル崩壊による地価下落の影響もあり、ダイエーの業績悪化が止まらなくなった。

その一方で、福岡ダイエーホークス創設によってプロ野球界にも参入、日本初の開閉式ドームである福岡ドームスタジアムを建設し、世間をあっと言わせた。その他、長年の悲願でもあった流通科学大学を神戸に開学させたり、リクルート事件で失脚したリクルート創業者・江副浩正のたつての願いで同社の株をダイエーで引き受け、一時はリクルートの会長に就任したりするなど、流通業界以外にも大きな存在感を示した。

1995（平成7）年1月、阪神淡路大震災が発生。自ら陣頭指揮をとり、ダイエーの物流システムを駆使して救援物資を被災地に運ぶ。暗闇は人間を不安にさせるからと、被災したローソン店舗でも灯を絶やさせなかった。フィリピンでの地獄の体験から生まれた貴重な教訓だった。

2001（平成13）年1月、「時代が変わった」と

いう言葉を遺して、ダイエーグループのすべての役職を退任する。

2005（平成17）年8月26日、神戸市内の病院で定期健診中に脳梗塞を発症、療養中の9月19日に病院で亡くなった。享年83であった。

イトーヨーカ堂グループの創業者、伊藤雅俊は、「中内功を一言で表すとしたら」という質問に、以下のように答えている（『中内潤・御厨貴編著『中内功 生涯を流通革命に献げた男』千倉書房』）。

*歴史の人だったら、織田信長なんじゃないですか。あの人がいなければ、ああいう転換期は起こらなかったんじゃないですか。（中略）そういう意味では、中内さんというのは、革命家ではないでしょうか。私どもはそのあとを走った*

志半ばで倒れたという意味では、織田も中内も確かに同じなのだ。

Sahashi



## アイデアマンの面目躍如 潔かった最後の引き際

佐橋は、紙の次は綿、その次は仙台通商産業局と、官僚の常として人事異動であわただしく職場を変えていった。

再び、紙統制を骨抜きにした先の一貫作業方式のようなアイデアを閃かせたのが、重工業局次長に就任した1957（昭和32）年6月のことであった。

当時は深刻な不況で、鉄鋼の価格も下落していた。不況の際には各メーカーが減産ではなく増産に走り、値下げによって販売シェアの獲得に走る。それは、各メーカーの体力を消費するだけの、無駄な我慢比べのようなものであった。これではいけないと、佐橋は公正取引委員会の了承を得て、各社が届け出価格により公開の場で製品の売買を行う“不況カルテル”の仕組みを形にしたのであ



る。この仕組みは非常によい効果を生み、数カ月で価格が上昇し始めた。

佐橋の名をさらに広めたのが、1962(昭和37)年に国会に提出された特定産業振興臨時措置法(特振法)であった。その法案作成と実現に奔走したのだ。その目的と内容はこうだ。

国際競争力を担保するために、企業は集中合併あるいは専門化することが望ましく、政府はその動きを、①税制、②金融、③独禁法の例外措置という3施策で支援すべきだ。望ましい産業編成のあり方については、政府・業界・金融機関が三者協議して決める(官民協調方式)。

ところが、佐橋らの尽力に関わらず、業界からの異論や各省間のセクショナリズムがあって、あえなく廃案となってしまうのである。

その後、佐橋は同期の今井善衛が通産省の事務次官に就任したことで、特許庁長官ポストに押し出される。1963(昭和38)年7月のことだ。次官レースに敗れたのだ。もう次官はないものと思われたが、翌1964(昭和39)年10月、異例にも事務次官として通産省に復帰する。退官は1966(昭和41)年4月。省内の幹部を相手に、次のような退任のあいさつを行った。

君たちはエリートである。僕の考えではエリート、つまり選ばれた人というのは、自分のことよりも他人のことを、自分のことよりも全体のことを考える人ということである。諸君は僕のいうエリート精神に徹して、生々流転する経済問題に対処し職務に励んでもらいたい。次にポストは仕事のためにあることを忘れないでほしい。ポストは君たちのためにあるのではない。いわんや出世のための階段のごとく考えるものがあるとすれば、それはとんでもない心得違いというべきである。一つのポストについたら、悔いのないよう全身全霊をもってその仕事に当たるべきである。そのポストを死場所と考えるべきで、次のポストのために力を温存しようなどという考えを少しでも起こすべきではない

退官後、天下り先は数多あっただろうが、佐橋

経済研究所という自らの名を冠した組織を立ち上げた。その後、通産省所轄の公益法人・余暇開発センターの初代理事長に就任。佐橋には出処進退の潔さがあった。

〔参考・引用文献〕

- 中内潤・御厨貴 編著『中内切 生涯を流通革命に献げた男』千倉書房、2009
- 中内切『流通革命は終わらない』日本経済新聞社、2000
- 佐野眞一『カリスマ 中内切とダイエーの「戦後」(上・下)』新潮文庫、2001
- 大塚英樹 編著『中内切 200 時間語り下ろし 仕事ほど面白いことはない』講談社、1996
- 山本七平『日本はなぜ敗れるのか 敗因 21 カ条』角川グループパブリッシング、2004
- 恩地祥光『中内切のかばん持ち』プレジデント社、2013
- 別冊宝島 282号『2001年が見える本』宝島社、1996年
- 佐橋滋『異色官僚』現代教養文庫、1994
- 佐高信『「官僚たちの夏」の佐橋滋』七つ森書館、2009
- 喜多由浩『旧制高校 真のエリートのつくり方』産経新聞出版、2013
- 秦郁彦 編『日本近現代人物履歴事典』東京大学出版会、2002
- 百瀬孝『事典 昭和戦前期の日本 制度と実態』吉川弘文館、1990

TEXT = 荻野進介  
イラストレーション = チカツタケオ

## 第Ⅳ期

先進国入りとバブル後の迷走期

1970年代：高度成長後 — 現在

# 新たな社会ニーズに対応する大企業を 一代でつくりあげた経済リーダー

いな もり かず お      そんな まさ よし

## 稲盛和夫 と 孫正義

Kazuo  
Inamori

1932 -



社員の幸福の追求と、社会発展への貢献  
その経営哲学を実践し、世に広める

Masayoshi  
Son

1957 -



差別をバネに、行動力と発想力を発揮  
生まれながらのベンチャービジネス家

日本のGDPが西ドイツを抜き、アメリカに次ぐ第2位となったのが1968（昭和43）年。

その後の日本は、栄光の時を経て、転機を迎える。それまでの成長路線が行き止まりを見せ、

規制緩和が求められるようになる。官主導から、民主導への構造転換が始まったのだ。

第4期は、京セラの稲盛和夫と、ソフトバンクの孫正義という、命中のカリスマ経営者を取り上げる。

稲盛は若手経営者の育成に力を入れ、孫はその波乱万丈の生き方が多くの若者の共感を呼んでいる。

ともに通信事業に参入しており、通信自由化の時代、稲盛は第二電電、現在のKDDIを立ち上げた。そして

孫はまさに、そのKDDIもライバルとし、世にも視野に入れた電話事業に一心不乱に取り組んでいる。

もうひとつの2人の共通点は、ともに見事に志が高ということだ。稲盛は京セラを立ち上げた

その日に「世界一になる」と社員に公言、孫は2010年に「300年成長する企業」というビジョンを掲げた。

2人はどんな境でそのリーダーシップを磨いたのだろうか。

参考・引用文献に関しては各期ごとの終わりにまとめて掲げる



## すぐれた先見力で起業、そして事業拡大 世界レベルの企業目標を掲げ、 人と社会をリードする2人

い な も り か ず お  
 稲盛 和夫 の前半生



Kazuo Inamori

- 1932 [昭和 7] ● 0歳 1月21日、父・稲盛<sup>けさいち</sup> 市、母・キミの次男として鹿児島市薬師町(現・城西)に生まれる
- 1938 [昭和 13] ● 6歳 4月、鹿児島市立西田小学校に入学
- 1944 [昭和 19] ● 12歳 4月、鹿児島第一中等学校を受験するが失敗し、尋常高等小学校に入学
- 1945 [昭和 20] ● 13歳 3月、<sup>不明</sup>で病にせる。この時、『生命の<sup>不明</sup>』を読み、心のありようを考える。担任の勧めにより、私立鹿児島中学校を受験し合格、進学する
- 1948 [昭和 23] ● 16歳 4月、鹿児島市高等学校第三部に進学
- 1951 [昭和 26] ● 19歳 4月、大阪大学医学部薬学科の受験に失敗し、県立鹿児島大学工学部応用化学科に入学
- 1954 [昭和 29] ● 22歳 不<sup>不明</sup>による就職<sup>不明</sup>の中、教<sup>不明</sup>の介<sup>不明</sup>で就職<sup>不明</sup>が<sup>不明</sup>工業に内定
- 1955 [昭和 30] ● 23歳 4月、鹿児島大学を卒業し、工業に入社、特<sup>不明</sup>(ニュー ラミック)の研<sup>不明</sup>に<sup>不明</sup>わる
- 1958 [昭和 33] ● 26歳 7月、上<sup>不明</sup>と対立し、退社を決意。かつての上<sup>不明</sup>の山政次と、その友人の西<sup>不明</sup>一江、交川有らの<sup>不明</sup>により、新会社の設立を決意する
- 1959 [昭和 34] ● 27歳 4月、京<sup>不明</sup>ラミ<sup>ク</sup>ク<sup>不明</sup>株式会社を創業
- 1961 [昭和 36] ● 29歳 社員との<sup>不明</sup>体交<sup>不明</sup>を機に<sup>不明</sup>経営理<sup>不明</sup>を確立させる

ね ん ま さ よ し  
 孫 正義 の前半生



Masayoshi Son

- 1957 [昭和 32] ● 0歳 8月21日、父・安本三憲、母・<sup>不明</sup>子の次男として佐賀県鳥<sup>不明</sup>市鳥<sup>不明</sup>町無<sup>不明</sup>地に生まれる
- 1964 [昭和 39] ● 7歳 4月、北九州市立引野小学校に入学
- 1970 [昭和 45] ● 13歳 4月、北九州市立引野中学校に入学するが、2学期には福岡県<sup>不明</sup>区に転居し、福岡市立城<sup>不明</sup>中学校に転校
- 1973 [昭和 48] ● 16歳 4月、留米大<sup>不明</sup>設高校に入学。夏<sup>不明</sup>みにアメリカに<sup>不明</sup>期留学する9月、同校を退学
- 1974 [昭和 49] ● 17歳 2月、アメリカに渡り、語学学校に<sup>不明</sup>をおく
- 1975 [昭和 50] ● 18歳 9月、<sup>不明</sup>ーリー・ネーム<sup>不明</sup>・カレッジに入学
- 1977 [昭和 52] ● 20歳 カリフ<sup>不明</sup>ルニア大学バークレー校に編入
- 1978 [昭和 53] ● 21歳 <sup>不明</sup>機<sup>不明</sup>つき電子翻訳機を共同開発。父・三憲とともに、日本企業に売り込み、シャープと4000<sup>不明</sup>で契<sup>不明</sup>する
- 1979 [昭和 54] ● 22歳 2月、アメリカで、ソフトウ<sup>不明</sup>ア<sup>不明</sup>の会社・ユニソン・<sup>不明</sup>ールドを設立



Inamori



## 内弁慶で泣き虫の お母さんっ子だった幼少期

稲盛和夫は、1932(昭和7)年1月21日、鹿児島市薬師町(現・城西)で生まれた。西南戦争の激戦地であり、敗れた西郷隆盛が自決した「城山」と呼ばれる小高い丘の直下を流れる甲突川こうつきのほとりだ。父は呟市はきいち、母はキミといい、稲盛は次男である。のちに2人の男児、3人の女児が生まれ、7人兄弟となった。

呟市は印刷屋に勤めていた。腕がよくて実直な職人タイプの工員で、仕事は入念、納期は必ず守り、工賃に不平を言わない。その真面目な仕事ぶりが出入りの紙問屋に見込まれ、中古の印刷機を譲られた。家の離れにそれを据え付け、独立。仕事は、家の近くにあった鹿児島実業学校の入学願書、パンフレット、ノートなどだった。その他、手張りで紙袋もつくった。稲盛が生まれてすぐのことであった。

高校関連の印刷物より、紙袋製造のほうが需要が高かった。近所のおばさんたち3、4人に手伝ってもらうほどになり、キミが先生役になって彼女たちに紙張りを教えた。器用な呟市は紙をきれいに裁断した。

紙袋製造の仕事が増えると、今度は紙問屋が自動製袋機の導入を勧めてきた。何事にも慎重で、石橋を叩いて渡るタイプの呟市は最初は渋ったが、相手に「機械の支払いは何年先になってもいいし、売り先も紹介するから」と頭を下げて頼まれると、嫌だとは言えなかった。そのうち、「稲盛調進堂」の看板を掲げるようになった。

腕が立つのに欲がなく、無口。そういう父とは対照的に、母・キミは快活で勝ち気な女性だった。家事も仕事も、稲盛家の実権はキミが握っていた。

キミは自分の子供が友達と喧嘩して怪我でもしてこようものなら、箒ほうきを持たせ、「敵討ちしてこんね」とけしかけ、家を追い出した。

稲盛は内弁慶で泣き虫だった。母の着物の裾をぎゅっとつかんで離さず、ずっとついてまわった。母の袋張りが忙しく、放っておかれると、いつまでも泣いた。それも火のついたように。キミは「和夫は3時間泣く」といつも愚痴をこぼした。

1938(昭和13)年4月、稲盛は鹿児島市立西田小学校に入学する。式の後、母と別れて各クラスに分けられ、自分の席に着いた。先生が父兄に引き取りを願い、ぞろぞろと父兄が出ていくと、稲盛は泣き声をあげながらキミを追いかけた。仕方なく、キミは教室の後ろに残らざるを得なかった。その後も、そうやって学校に行くのを嫌がる稲盛を兄や母がなだめ、学校に行かせた。1年生が終わってみると、成績は甲乙丙のうち、オール甲だった。両親は驚き、近所に触れてまわった。

## 一転してガキ大将に 勉強には身が入らず

が、よかったのはそこまで、優等生と褒められたものの、真面目に勉強しようという気はさらさらなかった。家にも本というものが皆無、両親も「勉強しなさい」とはまったく言わない。当時は軍国主義の時代であり、ほとんどの少年の夢が軍人になること。軍国少年である。友達と戦争ごっこに興じ、いつしか勉強から足が遠のいてしまった。

稲盛はガキ大将になった。仲間を敵と味方に分けて、お前は斥候せっぽう、お前は伝令だ、と役を割り振った。大将たり得るには腕力が強いだけではダメで、草でつくった勲章を授けたり、おやつのカaramelをあげたりして子分をいたわり、可愛がる必要がある。稲盛はその役目をきちんこなした。人の差配をするのに快感をおぼえていた。

稲盛がこうした腕白わんぱくに育ったのは、鹿児島独特の“郷中教育”の影響も大きかった。家臣の子弟を薩摩武士に育てあげるための教育であり、武士が消滅した明治以降も、小中学生が地域ごとに集まり、年長者が年少者の心身の鍛錬を行う場とし

て存続していたのだ。そこで叩き込まれたのは「勇敢は男子第一の美德、懦弱は男子第一の悪徳」という精神であった。

6年生になったが、成績はまったくさえない。クラスに色白で頭のいい、ハンサムボーイがいた。家柄もよく親は金持ちだ。たまたまクラスの担任が家庭訪問でその子の家に行って長居したばかりか、身ぎれいな母親から渡された風呂敷包みをありがたそうに受け取っている。他の家は簡単な立ち話で済ませているし、お土産などあげるわけがない。しかも、その担任、明らかにえこひいきをする。「これがわからない者、手を挙げて」と言い、ハンサムボーイが手を挙げると丁寧に教えるが、稲盛らが手を挙げると、「これがわからんのか」と怒り出す始末。これは許してはおけない。そのハンサムボーイをつかまえ、集団制裁を加えてしまったのだ。

翌日、担任につかまり、「あの子を特別扱ひするのが許せない」と告げると、<sup>げんこつ</sup>拳骨で殴られた。俺は悪くない、先生が悪いんだと心の中で叫び、痛みをぐっところえた。最後にはキミまで学校に呼び出され、キミが家まで稲盛を連れて帰った。

砂を噛むような思いで、痛みの残る口で夕食を食べていると、父が「和夫、学校でどうしたんだ」と尋ねてきた。「先生が特定の生徒をえこひいきするのはおかしい。先生が悪いんだ」と思いをぶちまけた。「お前は正しいことをしたと思っているんだな」と聞くので、「うん」と答えた。父はそれ以上何も言わなかった。父が自分の正義を認めてくれた。稲盛はただそれだけがうれしかった。

この事件の影響か、小学校6年最後の成績は全乙だった。1944(昭和19)年の春、この成績でも何とかなるに違いないと、地域の名門、鹿児島第一中等学校を受験するが、あえなく失敗。やむなく4月に尋常高等小学校に進学する。ついこの間まで自分の子分だった同級生が、一中の制服を着て颯爽と歩いていた。惨めな気持ちでいっぱいになった。

## Column

### 稲盛と郷中教育

鹿児島に古くから伝わる『島津いろは歌四十七首』というものがある。

いにしへの 道を聞きても 唱へても  
わが行ひに せずば甲斐なし

稲盛はこれを「先人の教えを聞き、その言葉を暗唱しても、それを実践することができなければ意味がない」と現代語訳する。稲盛も学んだ郷中教育の中でこの四十七首も暗唱させられた。西郷隆盛も郷中教育を受けたから、同じくそら語んじていただろうと稲盛は推測する。稲盛はこう述べる。

先賢の高邁な知識をどんなに学んでも、経営論や技術論をいくら習っても、道を究めようという強い信念、高い志、勇気をもって臨まなければ、身に心に深く刻み込まれることはありません。いざ実践しようというときに役に立たないのです

稲盛和夫『人生の王道 西郷南洲の教えに学ぶ』日経BP社  
(郷中の詳細については、第1期・森有礼の項を参照のこと)

## 当時の死病、肺結核に感染

### 災いを呼んだ自分の心のありようを反省

その年の12月、満州で警察官をしていた叔父・兼一が一時、鹿児島に帰ってきていたのだが、この叔父の隣で寝た稲盛は、叔父の身体についていたシラミをもらったらしい。叔父が帰満した翌年の3月頃から、身体中をあちこち食われて赤い湿疹ができ、おまけに微熱が続いた。医者に行くと結核の初期症状である肺浸潤と診断された。

稲盛は絶望的な気分で床にふせった。父のすぐ下の弟夫婦がつい最近、結核で亡くなったばかりか、末弟までが罹患し、離れて療養中だった。し

かも今と違って、結核は不治の病であった。結核は空気感染すると信じていた稲盛は、その離れを通る際には移らないよう、鼻をつまんで駆け抜けたものだが、息が続かず、最後には苦しくて深呼吸してしまった。そんなにまでして結核から逃げようとしたのに、その魔手から逃れられなかったのだ。逆に、病床に座り、看病を一身に引き受けた父・峯市はぴんぴんしていた。

ある日、相変わらず寝ていると、近所の奥さんが『生命の實相』という本の全巻を稲盛の枕元まで持ってきてくれた。「和夫ちゃん、これを読んでごらんさい。きっといいことがある」と。著者は宗教教団・生長の家を率いる谷口雅春。その奥さんは、生長の家の熱心な信者だったのだ。何の本だかわからなかったが、稲盛は藁にもすがる気持ちで、むさぼるようにその本を読んでいくと、心を打つことなくだりがあった。

「ピストルの弾丸にあたるような人の心には、必ずどこかにピストルの弾丸と同じような、一徹な鋭い性質があって、その心の引力はピストルを引き寄せているに相違ない。心の内にそれを引き寄せる磁石があって、周囲から剣でもピストルでも災難でも病気でも失業でも引き寄せる。ここの道理がわかると、どんな災難にあっても病気にかかっても外に対して恨んだり小言をいったりする必要がなくなって、自分の好まない事件が起こってきたならば、自分の心の中にその好まない事件と同じものがあるということをかえりみて、そのよろしくない性質を心の中から取り去るようにすればよい」

これを読んだ稲盛はこう振り返る。

そこから逃げよう逃げようとしていた私がそういう目にあったのは、結核を気にする心が災い呼び込んでしまったのではないか。この事実を見ただけで、ああ、谷口さんがいっておられるのはその通りだと思った。たとえ自分が結核になっても、弟の面倒を徹底的にみるという父の献身的な肉親への愛は実に尊い。(中略) こういう大きな愛に包まれた父に

は結核菌は取り付きもしない。子どもながらに猛烈と反省したことを覚えている。この本は心のありようを考えるきっかけを私に与えてくれた

## 先生が開いてくれた中学への道 自らの強い意志で高校にも進学

波乱万丈だったその1年生の3学期末、担任の土井先生が、空襲警報が鳴り響く中をわざわざ訪ねてきて、「和夫君は見どころがあるから、一中をぜひ再受験すべきだ」と両親に説く。それだけではない。受験願書も届けてくれたばかりか、試験にも付き添ってくれた。が、結果は不合格。再度、土井先生が訪ねてきて、「まだ道はある」と、私立の鹿児島中等学校の受験手続きをしてきたという。二度の受験失敗に進学をあきらめていた稲盛だったが、その熱意にほだされ、受験。今度はみごと合格する。

1945(昭和20)年4月、鹿児島中学に入学する。その頃はアメリカ軍による空襲がひどく、とても勉強どころではなかった。8月6日、稲盛家も空襲により焼失する。

8月15日、玉音放送があって戦争は終わった。特攻隊員となり、使命をまっとうする志は打ち砕かれた。空襲から逃げ惑ううち、結核はいつの間にか稲盛の身体から退散していた。身体が元気になると、勉強にも力を入れた。成績の悪かった数学を中心に、小学校の教科書まで引っ張り出して復習にいそしむ。それ以来、数学は得意科目になった。

1948(昭和23)年3月、稲盛は鹿児島中学を卒業する。ちょうど学制改革の年にあたり、新制高校への移行期にあたった。稲盛は進学したかった。父は「兄弟が多いんだから働け」と言ったが、「田舎の土地を売れば学費は出る。高卒で働くから」と懇願し、最後は父が折れた。

4月、稲盛は鹿児島市高等学校第三部に入学する。稲盛の通っていた鹿児島中学、それに市立鹿児島高等女学校、市立鹿児島商業学校が統合



した学校で、各校の希望者がそのまま進学した。1950(昭和25)年3月、鹿児島市高等学校第一部と、稲盛の通っていた第三部普通科が合併して、玉龍高等学校となった。

高校では真面目に勉強したが、一方で、中学時代からの野球熱がますます嵩じていた。米の行商までして家計を支えていた母がある日、「苦勞して高校まで行かせたのに野球ばかり、お父ちゃんは遅くまで働いているのに」と小言を言った。

稲盛はその一言で野球をきっぱりやめ、翌日から父がつくった紙袋の販売に精を出すようになった。

### 袋の行商に精を出し 父を手伝う一方、またも 教師の熱心な勧めにより大学へ

大小10種類くらいの紙袋を、竹で編んだ大きな籠に積み上げ、自転車の荷台に載せて売り歩いた。最初は手当たり次第、店に飛び込んだが、効率が悪いことに気付くと、鹿児島市内を7つに分け、曜日ごとに回るエリアを決めた。平日は学校が終わってから、休日は朝から自転車のペダルを踏んだ。

ある日、とある店先で女性に呼び止められた。袋を売っている坊やはあんたか、うちは菓子問屋だから、袋を置いておけば、県下のたくさんの駄菓子屋が袋を買っていつてくれるよと、ありがたい言葉をかけてくれた。その通りにすると、値段は叩かれたが、たくさん売れた。うわさを聞いた他の問屋からも注文が舞い込み、ますます袋が売れるようになった。販売が一人では追い付かず、中学を出たばかりの少年を雇い、自転車も用意した。稲盛はこう振り返る。

*私の事業の原点はこの行商にある。三年になった時点で従業員込みでその仕事を兄に渡し、勉強に専念することにした*

3年の秋になると、大学受験が学校の大きな話

題になり始めた。結核のこともあったので、大学で薬学を勉強したいと思い始めていた。ただ、兄は高卒で働いており、稲盛自身は高校に進学する際、父に「高卒で働くから」と言明していた。その兄が「和夫だけは大学にやらせてくれ」と両親に頼んでくれたが、「高校だけは、と言うから行かせたが、今度は大学か。お前の下に5人もいるんだぞ」と、普段はおとなしい父が珍しく怒った。

稲盛も、父がそこまで言うなら仕方ない、一番安定している地元の銀行にでも勤めるか、と思った矢先、稲盛が得意な数学の教師であり、稲盛自身も尊敬していた辛島という高校の教師が、「稲盛君は学校で一、二の成績だし、他の生徒にない何かもっています。どうしても大学に行くべきです」と、両親を説得しに家を訪れた。中学進学時と同じパターンだ。辛島は鹿児島中学の校長もつとめた人格者である。父もその言葉に折れ、奨学金とアルバイトで学費を自ら調達するならばという条件で、最後は進学を認めてくれた。

1951(昭和26)年春、大阪大学医学部薬学科を受験するが、不合格。浪人する経済的余裕はなかったから、試験日程が遅かった地元の県立鹿児島大学(のちに国立となる)工学部を受験し、首尾よく合格した。学科は応用化学科で、薬学と関係の深い有機化学専攻であった。

### 大学では苦学生 就職先は傾きかけた老舗企業だったが 卒論をきっかけに生涯の師と出会う

大学ではほとんど毎日、図書館に通いつめ、勉強に身を入れた。身体を鍛えようと空手部にも入った。ところが部員相手の練習中、その部員が稲盛の突きをよけきれず、口にまともに入り、前歯四本が折れる重傷を負ってしまう。それ以来、空手とはすっぱり縁を切った。

とにかく金がないので、服装はいつもジャンパーばかり、足には下駄だった。当然、アルバイ

トにも精を出した。百貨店の山形屋で夜警を長く続けた。

1954(昭和29)年4月に大学4年になり、就職活動が始まった。当時は朝鮮戦争による特需が一段落し、雇用情勢は悪化していた。求人は少なく、入社試験が受けられれば御の字といった状況だった。

稲盛の希望は、応用化学という専攻が生かせる石油方面だった。が、第一志望の帝国石油をはじめ、各社あえなく敗退。たとえ成績がよくても、コネもない新設大学の卒業生にはどこも狭き門だったのだ。

夏頃、有機化学の指導教官・竹下寿雄教授が「知人が働いているから、何とか採ってくれるだろう」と勧めてくれたのが、京都にある、高圧線の碍子<sup>がいし</sup>を製造している会社、松風工業<sup>しょうふう</sup>だった。聞いたこともない会社だったが、親を早く喜ばせたい一心で「お願いします」と頭を下げ、内定が決まった。

ところがよく聞いてみると、碍子は窯業であるから、有機化学の学生ではなく、磁器(セラミック)を研究している学生が欲しかったらしい。稲盛はあわてて無機化学の島田欣二教授につき、半年間、鹿児島<sup>いりま</sup>島の入来<sup>いりき</sup>粘土の研究に携わって、「入来粘土の基礎的研究」と題した卒業論文をまとめた。

この論文が大きな出会いをもたらす。卒論発表の際、その直前に鹿児島大学工学部の教授になった内野正夫という人物の目に留まり、「私は学生の多くの論文を読んできたが、これは素晴らしい。東大生顔負けだ。稲盛さん、あなたは立派なエンジニアになりますよ」と絶賛してくれたのだ。この内野は、のちに稲盛が京セラを興した際、たびたび相談に乗ってもらった生涯の師となる。

1955(昭和30)年4月、その松風工業に入社する。1906(明治39)年創業の同社は京都の名門企業の一つで、高圧碍子を日本で最初に製造するなど、一時は日本碍子(現・日本ガイシ)を凌ぐほどの勢いがあったが、当時は業績が悪化し、銀行管理も同然という赤字会社だった。しかも、

オーナー一族が争っていて給料がたびたび遅配し、労働争議も頻発していた。もっとも、稲盛がその事実を知ったのは入社後のことであった。

## 一時は退社を考えるも 気を取り直して仕事に没頭 仕事での好循環が生まれ出す

そんな会社でも、稲盛と一緒に入った同期は4人もいた。稲盛は製造部研究課に配属され、特殊磁器と呼ばれるニューセラミックス、なかでも高周波絶縁性の高いフォルステライト磁器の研究開発にあたることになった。

その日から寮に入った。これがまたひどく、幽霊屋敷と見まがうばかりのボロ家で、畳敷きだったが、その面影がないほどすり減っていた。新人5人そろっての同期会となったが、皆でこう誓った。「こんなボロ会社、早く辞めよう」と。

この言葉は現実になり、1年足らずのうちに2人が辞めた。さらにもう1人が松下電器に転職した。稲盛は残る1人と一緒に自衛隊の幹部候補生学校を受け、2人とも合格したものの、鹿児島の実家にいる兄に頼んだ戸籍抄本が届かない。結局、期限切れとなり、稲盛だけが取り残された。後でわかったことだが、手紙を受け取った兄が握りつぶしていたのだ。苦労して大学まで出た弟がすぐに根を上げ転職とは何事か、というわけであった。

そんな事情は露知らない稲盛だったが、進退窮まってかえって吹っ切れた。不平不満を言っても仕方がないから、研究に没頭しようと気持ちを切り替えたのだ。汚い寮に住んでいるから気持ちが落ち込むのだと考え、研究室に住むことにした。鍋や釜、七輪、ふとんまで持ち込み、朝早くから深夜まで実験に没頭した。

すると、不思議なことに、すばらしい実験結果が出るようになってきた。いい結果を出すと、上司にもほめられる。仕事がおもしろくなって努力すると

またいい結果が出る。すると役員まで声をかけてくれるようになり、それを励みに努力を重ね、また高い評価を受ける。一人取り残され、心の持ち方を変えた瞬間、私の人生は転機を迎え、好循環が生まれ出した

その成果の一つが、フォルステライトの合成であった。当時、松下電子工業から、テレビのブラウン管の電子銃部分に使う絶縁用セラミック部品「U字ケルシマ」の注文が松風工業にきていた。提携先であるオランダのフィリップス社から輸入していたものを、国産品に替えたいのだという。松風工業は、そのU字ケルシマをフォルステライト磁器でつくるところまでは成功していた。問題は、原料となる鉱物が水分のないパサパサの粉末で、成形がやりにくい点であった。つなぎに粘土を使ってみたが、不純物が混ざるために物性が変わってしまい、性能が低下する。

稲盛はこの問題で連日、頭を悩ませていた。ある日、実験室の中で何かにつまずいて倒れそうになった。茶色の松ヤニのようなものが靴にへばりついてたのが原因だった。それは、先輩が実験で使っているパラフィン・ワックスであった。「これだ」と閃き、そのワックスをつなぎとして使ってみた。型に入れて成形すると、みごとな形になる。しかも炉に入れて焼くとワックスが燃え尽き、不純物が製品に混入しない。稲盛は天の啓示だと思った。その方式が正式に採用され、ただちに製品化された。研究開発したものが製品となり、お金になる。初めての経験であり、技術者冥利に尽きる出来事であった。

## 入社2年目にして 独立した開発部隊を任され 部下の志気を上げようと奮闘する日々

翌年の秋、こうした稲盛の働きが認められ、彼が率いる開発部隊は特磁課として独立する。それまでは研究課の一員として、研究の仕事とは別に、

特磁（特殊磁器）の製造にあたっていた。それが一つの部署になったのだ。主力製品は例のU字ケルシマ。肩書はなかったが、入社2年目の稲盛が実質的なトップであった。

製品の量産に対応するため、碍子部門の余剰人員を特磁課に回せ、という命令が上から来た。が、雑兵を集めてもいい製品はつくれないと稲盛が拒否。業績悪化で会社全体が沈滞ムードに陥っており、碍子部門の余剰人員といえば、定時はさして仕事をせず、安い給料を残業代でカバーしようというさもない根性をもった人間ばかりだったのだ。必要なら徹夜も辞さないが、不必要な残業は厳禁という方針を部下に貫いていた稲盛はどうしてもその命令を受け入れることができず、余剰人員の中から使えそうな人間だけを選び出して引き受けた。それ以外の足りない人員は、社長に直談判して京都駅前にあった職業安定所に求人を出し、雇い入れてきた。まるで中小企業の社長だった。

当時、セラミックの開発や製造は肉体労働そのものだった。稲盛は、粉まみれになり疲れ果てた部下の前で毎晩、語りかけた。仕事場、飲み屋を問わずである。

このセラミック部品がなければブラウン管はできない。我々は今、東大でも京大でもできないような高度な研究に従事している。実践なくしてセラミックの本質はわからない。すばらしい製品を世に送り出そうではないか

これまで何の関係もなかった我々がいっしょに仕事をする。これは何かの縁だと思わないか

ただ一度しかない人生だ。一日一日を無駄にすることなく力いっぱい生きていこう

稲盛は決して多くない給料の大半を鹿児島県の両親に仕送りし、残りは部下との飲み代に使った。

この特磁課が奮闘したものの、主力の碍子が振るわなかったことから、松風工業の業績はいつまで経っても上向かなかった。碍子製品の輸出を担当していた第一物産（のちの三井物産）が資金面のテコ入れをすることになった。事前調査のため



に、第一物産から調査団が派遣された。その団長が、物産さっての海外通といわれた吉田源三であった。

この吉田が稲盛に「会いたい」と言う。夜、指定された大阪のホテルで面会した。

なんと吉田は、鹿児島大学の内野教授と東大時代の同級生で、その内野から稲盛のことをよく聞いており、ぜひ2人で会いたいと思っていたのだという。

吉田は、自分のことは「吉田さん」でいいからと謙遜した上で、稲盛のことは「稲盛技師」と呼んだ。内野と同じく、まだ若造である稲盛を一人前の男として扱ってくれたのである。稲盛は、松風を立て直すには、進むべき方向をまず経営陣が社員に明確に説明する必要があると述べた。吉田はこう言った。「稲盛さん、あなたにはフィロソフィがある」。このフィロソフィは初めて聞く言葉だったが、妙に心に残った。のちに稲盛は京セラフィロソフィをつくっているが、ここに淵源があったのだ。

## 上司と喧嘩して退社 仲間や先輩と京セラを立ち上げる

松風工業に入って丸3年が経った。1958(昭和33)年4月、特磁課の主任になった。その3カ月後、思わぬ事件が起きる。日立製作所から、アメリカでは実用化されているセラミック真空管をつくれぬか、という引き合いがあったのだ。稲盛は得意のフォルステライト磁器を使って開発に取り組んでみたが、なかなかうまくいかない。そこに、前年、稲盛の特性をよく理解し、「稲盛の上に人を立ててはいかん」と言っていた青山政次(のちに京セラ社長)に代わって製造部長になっていた骨董屋あがりの人物が、稲盛にこう言った。「君の能力では無理だな。他の者にやらせるから、手を引いてくれ」

稲盛はぶち切れた。「無理というなら、私は会

社を辞めます」

寮に帰ると、退社のことを聞きつけた部下たちが押しかけてきた。稲盛が「自分で会社を興すか」と言うと、「自分もついていく」と異口同音に言う。元上司の青山までやってきて、「よし、何とか金を集めて会社をつくろう」と言っている。

青山には当てがあった。京都大学工学部の同窓、いずれも京都の配電盤メーカー・宮本電機製作所の西枝一江専務と、交川有常務の2人だ。しかも、西枝は松風工業の元社員で、上役と喧嘩して辞めてしまっていた。2人とも初めは首を縦に振らなかったが、稲盛の人柄と情熱を見込み、宮本電機の宮本男也社長ともども、出資を約束してくれた。

さらに、運転資金は銀行借入れが必要だった。西枝が自宅を抵当に入れて借りてくれた。「この家、銀行に取られるかもしれない」と言う西枝に対して、妻は「男が男に惚れたのですから、私はかまいませんよ」と笑っていた。宮本は「稲盛という青年に賭けるのだから、ムダ金になることもある」と断った上で、役員からも出資を募った。

こうして稲盛は1958(昭和33)年12月に松風工業を退社、翌1959(昭和34)年4月に京都セラミック(京セラ)を立ち上げる。社員は28名で、うち8名が松風の元部下だった。社長は宮本電機社長の宮本男也、青山が専務、稲盛が取締役技術部長であった。会社は京都市中京区西ノ京原町にあった。創業式典を行った日の夜、宴会でこう公言した。「まず原町一、そして中京区一を目指す。そうしたら京都一、次は日本一だ。最後は世界一を目指そう」

## 若手社員の反乱から悟った 会社経営の根本的な目的

最初の製品は、テレビ用のフォルステライト磁器製品だった。松下電子工業が大量に発注してくれたものだった。

ところが機械と人員に限られ、その人員も不慣

れな者が多かったので、炉から出てくる製品すべてが醜くひん曲がっていた。来る日も来る日も電気炉の責任者が徹夜を続けた。

「マラソンと同じでペース配分を考えたほうがいい」と稲盛に注進する社員もいたが、稲盛は聞き入れず、こう叱咤激励した。「われわれは業界全体の中で、後発のビリもビリ、全力疾走しても先頭に追い付けるかどうかわからない素人ランナーだ。せめてスタートだけでも、100メートルダッシュで行けるところまで行こうではないか」。原料の製造からやり直し、5日間の徹夜が続いた末、ようやく第一号の製品が出来上がった。

1年目、稲盛はじめ京セラの社員たちは、このように必死で働いた。そして、売上高2600万円、経常利益300万円の黒字決算となった。

翌年も順調だったが、3年目となった1961(昭和36)年4月、思わぬ事態が発生する。前年入社の高卒社員11名が「定期昇給の約束と給料における物価スライド制の採用」という要求書を稲盛に突き出したのだ。リーダーいわく、それが実現できなければ会社を辞めるという。

いくら話をしてもらちが明かず、家に連れて帰って話し合った。「来年の賃上げを何パーセントと言うのは簡単だが、実現できなかつたら嘘を言うことになる。俺はそれは言いたくない」「俺を信じられないというなら仕方ないが、辞める勇気があるなら、騙される勇気ももってほしい」

昼は会社の会議室で、夜は自宅で、という膝を突き合わせての交渉は3日3晩に及び、最後に1人だけが残った。稲盛は彼にこう言った。「騙すかどうか見してくれ。俺も腹にさらしを巻いてドスをつけておくから、お前もそうしろ。裏切ったら刺し違えよう」と。最後に彼は、稲盛の手を取って泣き出してしまった。

こうして危機は去ったが、稲盛の重苦しい気分はなかなか晴れなかった。田舎の両親の面倒も見られないのに、採用した社員の面倒は一生見なければならぬ。自分の技術を世に問うために会社

をつくったのに、俺も経営という因果な仕事を始めてしまったもんだなあ、と。

ところが数週間煩悶するうち、吹っ切れてきた。技術者としてのロマンを追うためだけに経営を進めれば、たとえ成功しても従業員を犠牲にして花を咲かせることになる。だが、会社には、もっと大切な目的があるはずだ。会社経営の最もベーシックな目的は、将来にわたって従業員やその家族の生活を守り、みんなの幸せを目指していくことでなければならない

そう思い始めた時、会社の応接間にかけてあった「敬天愛人」の書が稲盛に語りかけてきた。稲盛の故郷・鹿児島県の英雄、西郷隆盛が愛した言葉であり、この書は京セラ初代社長の宮本が、西郷の手に成る正真正銘の書を京セラの船出に、ということで贈ってくれたものだった。天を敬い、人を愛する。人間として正しいことを貫くのが「敬天」の意味だ。人間として正しいこととは、人を愛するということではないか。それが人間として一番大切なことなんだよ、と西郷が言っているようであった。

この体験から、稲盛は京セラの経営理念を「全従業員の物心両面の幸福を追求する」と定めた。

ところが、何か足りない気がしてきた。従業員の面倒を見るだけではなくて、社会の一員として果たすべき義務が自分にはあると考えたのだ。そこでのちに、自らが生涯をかけて実現すべきこととして、先の経営理念に「人類、社会の進歩発展に貢献すること」を付け加えたのである。あわせて、「敬天愛人」を京セラの社是とした。

son



## 生まれは鳥栖の無番地 思い出はぬるぬる滑るリヤカー

孫正義は1957(昭和32)年8月21日に生まれた。在日韓国人三世であり、当時の名字は安本であった(現在は日本に帰化)。この出自がよくも悪くも孫のエネルギー源となったのは間違いない。

父は安本三憲<sup>みつり</sup>、母は李玉子<sup>みつり</sup>とあった。孫の下に、のちに2人の弟が生まれた。男ばかりの4人兄弟、上から正明、正義、正憲、泰蔵である。

当時、彼らが住んでいたのは佐賀県鳥栖市鳥栖町無番地、鳥栖駅に隣接した朝鮮集落だ。集落は上・中・下の各バラックに分かれ、孫の家は上バラックに属していた。鳥栖駅は鹿児島本線と長崎本線が交わるところで、1925(大正14)年にその建設が始まり、多くの朝鮮人工夫が働き、そのまま住み着いてしまったのだ。

韓国から日本にやってきたのは孫の祖父・孫鍾慶<sup>ソンジョン</sup>だった。1930年代に大邱近郊から対馬海峡を渡ってやってきて、土地なしの小作農として働いた。祖母の李元照<sup>リウォンソク</sup>が江原道よりやってきて2人が知り合い、結婚する。1934(昭和9)年のことである。彼らは7人の子供をもうけた。孫の父親は三憲といい、1936(昭和11)年に生まれた夫妻の長男であった。

三憲と玉子は見合い結婚だった。玉子は近所でも評判の美人だった。三憲は、一家を食べさせるために養豚、ヤギ飼、密造酒づくりに従事していた。孫は中学を卒業したその日から、ウサギの行商からクズ拾いまで、働きづくめだった。

無番地という名前が示す通り、家はひどい環境だった。集落の脇にはドブ川が流れていて、大雨になると水があふれ出て、地面にあった豚の糞まで巻き込んで、バラックの中にも押し寄せてきた。そういう非常時でも、孫は膝まで水に浸かりながら必死に勉強していた。

孫は祖母の李元照<sup>リウォンソク</sup>に特に可愛がってもらった。

その思い出を、2010(平成22)年6月25日に行われたソフトバンクの「新30年ビジョン発表会」の席で、写真を映しながらこう語る。

この写真のおばあちゃんは、私にとってとても大切な人です。14歳で日本に渡ってきて、14歳で結婚しました。韓国の国籍で、言葉もカタコトで、知り合いも頼る人もいなかった。(中略)私を子守してくれたのは、このおばあちゃんでした。おばあちゃんが「正義、散歩行くぞうー!」というときはいつもリヤカーです。リヤカーに乗って、しがみついて行く。そのリヤカーにはドラム缶を半分に切ったものが、3つ4つ積んであって、そこに家で飼っている豚の餌を、残飯を、鳥栖の駅前の食堂からもらってくるんです。そのリヤカーがすべるんです。ぬるぬるして、なんだか腐ったような臭いがして。雨上がりのでこぼこ道で、水たまりに落ちたら死ぬなあ、と思いつつながら「しっかりつかまっとけよー」とおばあちゃんに言われて、しがみついていくわけです……

孫は今でもこの祖母の口癖をおぼえている。「どんなに苦しいこと、辛いことがあっても、絶対に人を恨んだらいかんばい」

## 「天下国家を考えよ」と 父から言い聞かされた少年期

毎週、土日になると、約20名の孫家一族がバラックに集まるとは、祖父母を囲んで食事会を催した。大人たちは焼酎を飲み、最後はアリランやトラジといった朝鮮の歌を唱和した。

孫は、いつか皆を楽にさせてやりたい、この泥沼のような境遇から這い上がって、日の目を見せてやりたいと思っていた。

孫家の祖を辿っていくと、実は中国に行きつく。これは孫自身も知らなかったことだが、ノンフィクション作家・佐野真一の取材によると、1500年ほど前の中国に荀<sup>ソン</sup>という武将がいて、一族で新羅に渡った。しばらく経つと、將軍家のまわりに荀姓が増えすぎてしまったので、同じ発音の孫姓



に改名させた。孫凝<sup>ソングン</sup>という部下がその最初で、彼が孫家の始祖にあたる。

その韓国で、孫家は両班<sup>ヨンバン</sup>（コラム参照）の家系だった。李氏朝鮮を支えたエリート官僚である。どんなに貧しくても、孫家一族には強烈なプライドがあった。孫の父・三憲はその父から、孫は三憲から、プライドだけは絶対なくしてはいけなと口酸っぱく言われて育てられた。孫はこう振り返る。

親父は、僕がちっちゃいときからいつも言っていました。正義、俺の姿は仮の姿だ、俺は家族を養うために仕方なしに商売の道に入ったけれど、お前は天下国家といった次元でものを考えてほしいってね。だから、僕は小さいときから商売人になろうと思ったことは一瞬もないんですよ。商売って要するに、できるだけ安く買って高く売ることですね。でも事業家は違います。鉄道や道路、電力会社など天下国家の礎を作るのが、事業家です

孫家では、たとえ子供であっても男子の名前を呼ぶ時は必ず「さん」づけだった。男尊女卑の両班の世界である。孫の母親・玉子は長男の嫁だったが、食事の時は、下座の端っこで決まって残りご飯を食べていた。

## Column

### 両班とは

李氏朝鮮における最上層の階級をいう。官吏の登竜門である科挙を独占し、文武官職につける世襲の支配階級である。その下に、医者、記者といった技術職に携わる中人、農業・商業・工業に従事した常民がいて、最下層が奴婢であった。つまり両班とは、日本における武士階級である。

両班は国家から土地と奴婢を受け、一方で納税、軍役、賦役などを免れた。その代わり、不眠の勉学を強いられ、儒教経典や歴史に通じていなければならなかった。時には大義のために

命も投げ出さなければならなかった。いかに貧しくても卑しい行動をとることはできなかった。1894年の甲午改革で他の身分制度とともに両班も廃止されたが、その遺習は1945年の日本統治の終わりまで続いた。

## 負けず嫌いの非凡な子ども 父親の口癖は「お前は天才だ」

孫は小さな時から非凡な子どもだった。とにかく負けず嫌いだった。幼稚園時代、一つ年上の兄と相撲をとった時、負けても参ったと言わず、兄のズボンの端を握って離さない。三憲が無理やり引き離したほどだ。その目を見ると、殺気を帯び、血走っていた。「こいつは根性あるな」と三憲が5桁までの足し算を口で言って教え、翌日、確かめたところ、全部合っていた。それから三憲は「お前は天才だ」と孫に何度も言い聞かせるようになった。

のちに、孫は佐野真一の「あなたの自信過剰ぶりはどこから生まれたのか」という問いに対して、こう答えている。

親父が、際限のないレベルで僕を褒めたからでしょうね。『お前は俺より頭がいい』って。僕は親父に怒られたことが一度もないんです。そういう環境で育ったせいか、自分が一生かけて本当に一生懸命やれば、相手が久光製薬であれブリヂストンであれ（引用者注：どちらも、孫の生まれ故郷に近い場所にある九州の大企業）、そしてトヨタであれ松下であれ、必ず抜けるという、まったく根拠のない自信だけはあったのです

小学校低学年の時、孫が祖母に口答えしていた。それを聞いていた三憲が「ばあちゃんがいなかったら、お前は生まれとらんやろうか。だから、ばあちゃんに口答えしたらあかんよ」と叱ると、孫

はそれに対して、「じゃあ口答えはしない。でも父ちゃんもしたらあかんよ。これからはばあちゃんと言いき争わないと約束するか、はっきりここで返事しろ」と追いかけてまわした。三憲は2階に退散しようと、追いかけてくる孫を振り返ったら、顔が岩石のように大きく見え、両目から涙があふれていた。三憲はその顔を見て、この子は自分の子じゃない、社会のために使わなければ、と思ったという。

### 小学3年生の時すでに 事業家の片鱗を見せる

孫一家は、孫の小学校入学を機に鳥栖を離れて北九州市八幡西区に移り住んだ。その理由は2つあった。一つは、孫が通っていた鳥栖の幼稚園で、韓国人だからという理由で頭に石をぶつけられるという差別に遭ったことだ。「やーい、朝鮮!」。石は孫の頭にぶつかり、鮮血が飛び散った。大粒の涙が流れた。

もう一つは、父の三憲の仕事が養豚や密造酒づくりから金貸しに変わったからである。孫の祖母、つまり三憲にとって母である李元照がやっていた、水商売の女性を相手にした小口金融にその発端があった。三憲は自宅近くの黒崎に金貸しの事務所を構えた。今でいう消費者金融である。その理由は八幡製鉄所があったからだ。「鉄は国家なり」の時代、製鉄所は絶対潰れない、だから八幡の工員にいくら金を貸しても取りっぱぐれがない、という理由であった。

孫は引っ越した先の北九州で、北九州市立<sup>ひきの</sup>引野小学校に入学した。1964(昭和39)年4月のことだ。

小学校時代の成績はよく、学年で1、2位を争うほどだった。そして、この小学校の頃から孫は、のちの事業家としての片鱗を見せていた。

消費者金融事業が軌道に乗った三憲は、新しい事業の種をいつも探していた。ひょんなことから

古い民家を借りることになり、そこで喫茶店を開こうと思いつく。2カ月後の開店を目指し、立ち上げ資金をできるだけ抑えるため、一家総出で店づくりが始まった。店名は「山小屋」とした。古びた内装を逆手にとって、川に落ちている石を拾っては壁に張りつけ、山に落ちている倒木を拾ってトーテムポールのオブジェをつくり、店内に据え付けた。

開業目前となってトラブルが起こった。コーヒー豆の卸屋が店に来たものの、「ここは交通の便も悪いから、絶対に繁盛しない。そんな店にうちの豆は卸せない」と帰ってしまったのである。三憲は怒った。絶対繁盛させてやると心に誓った。ところがそのための策が思いつかない。思わず、小学3年生だった孫に尋ねた。「天才正義よ、どうしたらいいと思う?」

孫はこう即答した。「夕方で飲ませるしかないね。無料券を配ってお客を呼んだらどうだろう?」

このアイデアに三憲も最初は仰天したが、他に策もないので、それに賭けてみた。

絵がうまかった孫が券の下絵を描き、それを三憲が印刷屋に持っていき、無料券が完成した。リング箱3箱分もあった。それを三憲が街頭で配り、店内の準備は母・玉子が担当した。

蓋を開けてみたら、大成功だった。店は連日満員で、たとえコーヒーが無料でも、食べ物の注文がひっきりなしに続く。たちまち繁盛店として地域でも有名になり、遂には<sup>くだん</sup>件のコーヒー豆の卸屋が店にやってきて、「豆を卸したいので、よろしくお願いします」と頭を下げた。

のちに、孫率いるソフトバンクは携帯電話の無料モニターキャンペーンや回線の公共施設への寄付を行い、大きな話題を呼んだ。それはこのコーヒー無料券にヒントを得たものに違いない。

## 孫家は会社勤めがない 不思議な一族

孫が10歳の頃、三憲はパチンコ業に転業する。三憲だけではなく、三憲の兄妹が何人も、それまでの養豚と密造酒製造からパチンコ業に商売替えをした。一時、三憲を筆頭にした孫一族7人兄妹のうち、6人が福岡と佐賀に56軒もの店を経営していた。うち最も成功していたのが三憲で、最盛期は20軒もの店を経営していた。

孫とは15歳離れた末っ子の泰蔵は、ネットベンチャーの草分け、インディゴの創業者であり、『孫家の遺伝子』という本で当時の様子をこう振り返る。

孫家というのは、ちょっと不思議な一族だと思います。うちの家族含めて、親戚中でサラリーマンがひとりもいないのです。親戚のオジヤオバも、我が家と同じで事業をやっているせいか、親戚が集まると僕たちはいつも「大きくなったら、何するの」と、将来の夢を聞かれていました。どこかの会社組織に属するという発想がないので「大きくなったらどこに勤めるの?」とはならないのです。そこで「何をするの?」あるいは「店をやるのか会社をやるのか、ちょっといろいろ考えてみたら?」という質問になります(中略)人に言われて何かをやることよりも、自分で考え、たとえ失敗しても自分の道を切り開いていくほうが、絶対に面白いだろうという価値観。それが孫家の家風みたいなものなのではないでしょうか

しかも、泰蔵いわく、孫と三憲はよく似ているのだという。2人の共通点は「インフラ」に多大な関心があることだ。

のちの話になるが、孫がソフトバンクを成功させた頃、家族揃って国技館に相撲見物に行った。泰蔵含め、他の皆は初めて目にする国技館のスケールの大きさに目を奪われていたが、孫と三憲は違って、天井を見上げたり、周囲をきょろきょろしたりしながら、「ディズニーランドもすごい

が、相撲もすごいね」と話し込んでいる。よく聞くと、タニマチ(無償の後援者)をはじめとした、何百年も続く大相撲を支えるインフラについて話しているのだった。インフラやシステムに関心をもつ孫の遺伝子は、この三憲から受け継いだのに違いない。

## 愛読書は『竜馬がゆく』 高校時代、父の重病を転機に 実業家を志す

さて、孫は引野小学校を優秀な成績で卒業すると、近くの引野中学校に進学するが、同校には1学期の途中までしか在籍せず、母親の李玉子とともに福岡市早良区のマンションに引っ越した。県内屈指の名門高校、修猷館に一番多くの進学者を出す福岡市立城南中学校に転校したのである。それは孫自身が決め、転校に伴う諸手続きも自分一人でやった。部活動は引野中学時代に入っていたサッカー部がなかったので、剣道部に入った。

孫は礼儀正しく、明朗快活、リーダーシップもある生徒だったが、外には出さないものの、大きな悩みを抱えていた。自分が韓国籍であることに、である。3年時の教師には、将来は教師になりたいが、韓国籍だと教師になれないと聞いて悩んでいます、という手紙を書いたほどだ。その孫が皆の前でカミングアウトしたのは、3年の冬、仲のよい友人たちと福岡の天神に遊びに行った時だった。「実は僕、在日韓国系なんだ」と。

中学時代、孫は司馬遼太郎の『竜馬がゆく』を読んでひどく感動した。友人たちに龍馬がいかにすぐれた人物なのかを延々と語った。この本は孫の生涯において何度も紐解く座右の書となった。そこで描かれた龍馬の姿に大きく影響を受けた。

一度しかない人生、後悔したくない。思い切ってやろう。そのほうがずっとおもしろいではないか。人生の幕を閉じる瞬間、ああよかったと思えるような一生を送りたいと思った



孫は城南中学を卒業すると、修猷館と同レベルの名門、久留米大附設高校に進学する。1973(昭和48)年4月のことだ。入学して1か月が経った頃、城南中学時代の3年の担任をレストランに呼びつけ、学習塾経営の話を持ちかけている。細かいカリキュラムが書かれた紙をテーブルに広げながら、こう言ったのだ。「僕は学習塾を経営したいと思っています。でも高校生なので、表に出ることができません。そこで頼みがあります。先生、塾の経営者をやっていただけませんか」

その教師はさすがに、高校生に商売は早すぎる、せめて卒業まで待ったらどうか、と諭し、結局、孫はあきらめた。塾経営を思いついたのは自分の留学資金を稼ごうと思ったからだ。

孫がこれほど塾にこだわったのは、中学時代の経験によるものだった。3年生の1学期から、森田塾という著名進学塾に通い始めたら、ぐんと成績が上がったのだ。これなら九州一の難関、鹿児島ラ・サールも狙えるという折、三憲が吐血して入院した。長年の飲酒と過労によるものだった。1歳年上の兄、正明は高校を中退して父の会社を手伝い始めた。母も仕事を始めた。

孫はこう振り返る。

僕にとってはもう突然降ってわいたような家族の危機です。なんとしても這い上がらないといけない。どうやって這い上がるか。私は事業家になろうと、その時腹をくくったんです。一時的な解決策ではなくて、家族を支えられる事業を興すぞ。中学生のときに腹をくくりました

こうした家族を残して、鹿児島に行くわけにもいかず、とりあえず、自宅があった鳥栖にも近い久留米大附設高校に進学した。

## 韓国籍であることへの絶望と

### 自由なアメリカへの憧れと

1年生の1学期、孫の成績は抜群だった。そのままいけば東大合格も夢ではなかった。

夏休みになると、孫はアメリカの名門・カリフォルニア大学バークレー校へ、1か月の語学研修に出かけた。キャンパスは個性あふれる若者でいっぱいだった。国籍などまったく気にしていない風だ。孫は勇気がわいてきた。

同じ頃、孫はある本にひどく感動していた。日本マクドナルドの創業社長、藤田<sup>てん</sup>田が1972(昭和47)年に著した『ユダヤの商法』だ。当時、日本の小売店や飲食業は産業とはいえないレベルにあった。そんな時代に科学的な経営を目指したマクドナルドの経営戦略に、非常に興味をもったのだ。孫はその本から「ノウハウがお金を生む」という重要なメッセージも読み取った。

孫はどうしても藤田に会いたくなかった。語学留学から戻った残りの夏休み、当時住んでいた久留米から日本マクドナルドに電話をして、藤田の秘書に取り次ぎを依頼した。電話口に出てくれるまで毎日だ。が、どうにも出てくれない。こうなったら直接会いに行こうと、アポイントもとらずに飛行機に乗った。羽田空港に着き、そこから秘書に連絡すると、こう言った。「私は藤田さんの本を読んで感激しました。ぜひ一度、お目にかかりたい。しかし、藤田さんがお忙しいことは重々承知しています。顔を見るだけでいいんです。3分間、社長室の中へ入れてくれれば。私はそばに立って、藤田さんの顔を眺めています。目も合わさない、話もしないということなら藤田さんのお邪魔にはならないんじゃないでしょうか……。私が今、話した通りのメモを作って、それを藤田さんに渡してくれないでしょうか。そのメモを見て、それでも藤田さんが“会う時間はない”と言うのなら、私は帰ります。ただし、秘書のあなたが判断しないでください」

熱意が通じ、藤田は15分だけ会ってくれた。そして、孫にこうアドバイスした。「私が若かったら、食べ物ではなく、コンピュータに関連したビジネスをやるだろう。君はコンピュータを勉強したらいい」と。

孫は2学期になるとすぐ担任の教師に、高校を辞めてアメリカに行く、と切り出した。驚いた教師が、「せめて高校卒業後にしたらどうだ」と言うと、孫はこう答えた。「それでは遅いんです。僕は実は韓国籍なのです。本当は日本の大学に進学して教員になるのが夢だったのですが、韓国籍だとそれが無理なんです。でも、アメリカに行けば違う。アメリカの大学を出れば、日本人は僕をもっと評価してくれるかもしれない」

とりあえず、教師が「校長先生に相談してみるから」と引き留めたが、孫のほうが一枚上手だった。校長先生にはもう話しておきました、というのである。

家族も親戚もちろん反対したが、最後は認めてくれた。最初に許可を出してくれたのが病床の三憲だった。ただし、条件があった。「1年に一度は帰ってくる。結婚する女性は東洋系だ」

『竜馬がゆく』も決断を後押ししてくれた。孫はこう言う。

*龍馬も脱藩して江戸に出ましたよね。脱藩っていうのは、お家断絶になるような大きな罪ですよ。僕もアメリカに行ってしまうと、家族が断絶してしまうかもしれないリスクもあった。だけど、もし僕が兄貴と同じように、目先だけの商売をしたら、とりあえずの危機を脱することはできても、多くの在日韓国人のプライドを取り戻し、天下国家のために役立つ事業がやれなくなる。あくまで夢のまた夢ですが、そういう志はあったんです*

### 米国の高校在学たった3週間で 大学入学検定試験に合格 コンピュータの可能性にも目覚める

1974(昭和49)年2月、孫はアメリカのカリフォルニアに渡り、サンフランシスコ郊外のホーリー・ネームズ・カレッジの構内にある英語学校に入学する。ここで英語を勉強すると、同年9月、同じサンフランシスコ郊外にある4年制公立高校、

セラモンテ・ハイスクールの2年生に編入した。

その孫が編入して1週間ほど経った頃、思わぬ“暴挙”に出る。周囲のクラスメイトがあまりに幼いので、「一刻も早く大学に行きたい」と校長に直談判し、高校3年に“進級”したのである。その後も片時も教科書を離さず、勉強にいそむ孫の姿に打たれた校長が4年生への進級も許可してくれた。孫はこの機を逃さず、高校卒業を待たずに、アメリカの高校に行き始めてからたった3週間で大学入学検定試験を受験することにした。

検定試験は1日2科目計6科目で、3日間かかった。配られた問題を見て、孫は仰天した。その数の多さと難しさに、である。まともに立ち向かったら玉砕するだけだ。孫は大胆にも試験官に辞書の使用と時間延長を申し出る。聞き入れられない。孫は勇気を出して職員室に入ると教師に訴えた。熱意が通じたか、教師の1人が教育委員会に電話してくれ、その2つが許可された。孫は試験場に戻ると、必死で答案に取り組んだ。

2週間後、孫の下宿先に郵便物が届く。合格通知だった。こうしてわずか3週間でアメリカの高校を終え、1975(昭和50)年9月、ホーリー・ネームズ・カレッジの大学生になることができた。

猛勉強の日々が始まった。睡眠時間は長くても5時間で、それ以外の時間はほぼすべて勉強にあてた。食事の時も、入浴時も、車を運転しながらも教科書を手離さなかった。おかげで優秀な成績を収め、留学生として初めての学長賞を受けた。

勉強だけではなく、ビジネスも始めた。キャンパスのカフェテリアの前に学生がくつろげるスペースがあり、小さなキッチンが備わっていた。孫はここで、友人と協力して食堂を始めたのである。もちろん大学の事務局にかけ合い、許可をとった。

学生を2人雇った。営業時間は昼の2時間のみ、調理や片づけなどを入れると、孫らの労働時間は1日4時間だった。ヤキソバやワンタンスープなどの味が良くて値段が安いと評判になり、売上げは順調だったが、一緒にやった友人が売上げをこ

まかしているのがわかり、孫が初めて取り組んだビジネスは空中分解してしまった。

同じ頃、孫はコンピュータの可能性に目覚めている。行きつけのスーパーマーケットで、たまたま『ポピュラー・エレクトロニクス』という科学雑誌を買ったところ、1枚の写真に目を奪われた。インテルが新しく開発したコンピュータ・チップの写真だ。こんなに小さなものが人類の生活を一変させるかもしれない。その写真を切り取るとクリアファイルに入れ、片時も離さず持ち歩いた。藤田さんの言葉は本当かもしれない。孫はこう決意した。コンピュータにかかわる仕事に絶対につくんだ、と。

## 1日5分を使って 発明のアイデア出しに没頭

孫はホーリー・ネームズ・カレッジを2年足らずで終えると、1977(昭和52)年、憧れのカリフォルニア大学バークレー校に進む。編入試験を受け、経済学部の3年生になったのだ。

相変わらず、勉強漬けの日々。息抜きは、渡米後すぐに入った英語学校で知り合った大野優美というガールフレンドと遊ぶことだった。この女性はのちに孫夫人となる。

数学、物理、コンピュータ、経済学を熱心に学ぶ。この4つの成績はすべてAだった。

毎月20万円の仕送りを受けていた。父が働けないから、家族にとっては相当の負担だ。1日5分だけ、勉強以外の時間をつくろうと思った。その5分間を使って1か月100万円以上稼げる仕事は何か、真剣に考えた。

悩んだ末に思いついたのが発明だった。目覚まし時計を5分で鳴るようにセットし、毎日くる日もくる日も発明のアイデアを考え、発明考案ノートと名付けた帳面に英語で書きつけたのである。

そのうち、意外なものの組み合わせが斬新な発明に結びつくことに気付いた。ラジオとテープレ

コーダーでラジカセ、鉛筆と消しゴムで消しゴムつき鉛筆ができたように。

それを繰り返していくうち、さらにいいことを思いつく。その組み合わせをコンピュータにやらせることだ。孫は24時間使える大学のコンピュータ室に閉じこもって、そのためのソフトを開発した。コンピュータを計算機としてではなく、創造マシンとして使ったのだ。教官は大いに驚き、そして褒めてくれた。

1977(昭和52)年夏。使えそうなアイデアが250ほど生まれた。その中から孫が選んだのがスピーチシンセサイザー、辞書、液晶ディスプレイからなる音声機能つき電子翻訳機であった。

実は孫を訪ねて、祖母が二度ほどアメリカにやってきていた。その時、英語がしゃべれない祖母が海外に行っても困らないものが何かできないか、と考えたことがあり、それを可能にするのが件の翻訳機だったのだ。しかも、そのアイデアが閃いたのがトイレに座っている時だった。

## 音声機能つき電子翻訳機の完成 シャープへの売り込みに成功

アイデアはいい。問題は現物だ。だが、自分で試作機をつくるまでやったら、人生が終わってしまうかもしれない。孫は大学の研究者名簿を見て、かたっぱしから教授や助手に電話をかけ、有望な人物を探した。じきに見つかった。スピーチシンセサイザーの世界的権威、フォレスト・モーザー博士である。彼は9か国語の翻訳機をつくり、スピーチシンセサイザーをつけるという製品のアイデアそのものより、空港やキオスクでそれを売りたいという、孫の販売のアイデアの斬新さに惹かれた。

プロジェクトの報酬は時間単位で支払い、特許料を分配する割合も明示。孫の情熱にほだされ、モーザーは協力を約束、自分が指導しているチャック・カーソルという研究員を紹介してくれ



た。彼がハードの設計・制作を担当した。さらに、カーソルが紹介してくれたフランク・ハーヴィがソフトを担当した。

1978(昭和53)年9月、ようやく日本語の試作機が完成する。あとは売り込みだ。前年夏、孫は世界初の電子翻訳機のスペックを書いた手紙を日本の家電メーカー各社に送付していた。その数、約50社である。そのうち、10社ほどから返事が来ていた。

孫は帰国し、各社を訪問する。1社目の松下電器は門前払いに等しく、2社目の三洋電機もダメ、3社目のキヤノンは興味を示した。次に本命の一つであるカシオに行くと、予想に反してけんもほろろの対応だった。そして最後のシャープ。孫は日本で初めて電卓を開発したシャープを大本命とおいていた。しかもシャープには、前年、たまたまシリコンバレーで知り合った中央研究所所長の佐々木正がいる。孫は大学でコンピュータ研究のサークルに入っており、シリコンバレーに通っていたのだ。

孫は父親の三憲を呼び出し、2人で、奈良県天理市にあったシャープの中央研究所で佐々木に会う。佐々木は風呂敷包みから取り出された翻訳機を気に入り、買い取りを決める。特許の契約金として4000万円が支払われる。孫は大喜びだった。佐々木はドイツ語版、フランス語版のソフト開発を孫に依頼した。契約料の合計は1億円となった。事業家・孫正義の誕生であった。彼はその資金を元手に、1979(昭和54)年2月、ソフトウェアの卸しを行うユニソン・ワールドをアメリカに設立した。

---

2人はそれからどうしたか。どうなって今があるのか。足跡を手短かに振り返っておく。

Inamori



## セラミックの可能性をとことん追求 経営の教訓を後進に指導

稲盛はその後、1966(昭和41)年5月、京セラの社長に就任する。34歳、創業8年目であった。

京セラはIBM向けIC用の集積回路基板の受注に成功したことで、製品の海外輸出が急増し、1968(昭和43)年夏にロサンゼルス事務所を開設。翌年には現地法人・京セラインターナショナルを設立する。

1970年代は京セラ、多角化の時代だった。稲盛は従来の電子工業用セラミック部品の分野にとどまらず、他の分野に積極的に歩みを進めた。具体的には、宝石、工具、人工歯根、人工関節、太陽電池などで、それらをセラミックでつくったのだ。

1970年代後半から80年代前半にかけては、電卓やキャッシュレジスターのメーカーであるトライデントや、車載用トランシーバーをつくるサイバネット工業、写真機製造のヤシカなどを相次いで合併。いずれも経営が傾き、京セラが救済を頼まれた形だった。

1984(昭和59)年6月には、通信の自由化とともに、電気通信事業にも進出、第二電電企画(のちの第二電電)を設立している。

この第二電電に関しては、孫正義と稲盛が火花を散らしたことがある。1986(昭和61)年12月24日、孫が第二電電のオーナーである稲盛に、電話番号の前に4桁の番号を回さずとも、自動的に最も料金が安い回線に接続できるアダプターを売り込みに行ったのだ。孫が29歳、稲盛は54歳だった。孫には新日本工販(現・フォーバル)社長の久保秀夫が同行していた。

稲盛の答えは明快だった。「50万個買うから、うちだけに売ってくれませんか」

孫はなかなか首を縦に振らなかった。新電電の他社にも売りたいかったからだ。

しかし、とうとう孫は根負けした。稲盛の迫力

に負け、50万個を20億円で第二電電だけに売る、という契約にサインしてしまったのだ。完敗だった。ホテルに帰ると、珍しく気落ちした孫が「惨めだな、大久保さん」と、ぼつりと言った。

翌日、再び2人は稲盛を訪れた。無理やりサインさせられたという感触が強かったので、契約書を返してほしい、と言いに行ったのだ。さすがの孫も声が震えていた。稲盛は大いに怒ったが、契約書は返してくれた。そして案の定、第二電電は同じ機能のアダプターをすぐに開発した。

こうして、稲盛と京セラの知名度が上がっていくと、経営を教えてほしい、という要望が若手経営者から稲盛に頻繁に寄せられるようになった。それが形になったのが、自主勉強会「盛和塾」だ。最初の会合が京都で開かれたのが1983(昭和58)年だった。盛和の「盛」は企業の隆“盛”、「和」は“和”合を表わすが、その2文字は稲盛和夫の4文字のうちの2文字でもある。

最初は関西方面限定で活動していたが、日本のあちこちで組織ができ、1991(平成3)年には全国組織が発足。1992(平成4)年から、塾生が全国から集まって勉強する全国大会が毎年催されている。現在は海外にも塾生がいる。特に中国において、稲盛の経営哲学は人気が高い。同塾によると、現在の塾生数は合計9605名(2014年11月末時点)で、塾数は国内54塾(7441名)、海外25塾(2164名)である。

塾長・稲盛は初めて来た入塾生にこう語りかける。

本当にいい経営をしたいのなら、従業員の人たちを少しでも幸せにしてあげたい、社会に貢献したいといった公明正大な大義名分を持つことが大事です。自分がお金儲けをしたいとか、親から受け継いだ家業をさらに大きくしたい、といった自分本位の気持ちだけでは、従業員は喜んで働いてくれないでしょう。自ら起業したにせよ、親から経営をバトンタッチされたにせよ、企業経営者になられた以上は、それを社会的な意義のある仕事だと受け止め、経営

者自らが率先垂範、一生懸命まじめに立派な経営に努めなければいけません。そのように心を高めることが経営を伸ばすことにもつながるのです。まず心を磨き、立派な人間性を身につけてください

この盛和塾塾頭の活動だけではない。稲盛は1997(平成9)年6月に、京セラ、DDI(第二電電)とも名誉会長に職に就き、自らが立ち上げた会社に関しては経営の第一線から身を引いたものの、最近では請われて、経営破綻したJALの会長となり、アメーバ経営(小集団による部門採算制)とフィロソフィ(経営理念)重視という京セラ流のやり方で再生を成功させた。リーダーとしての役割はまだ終わっていないようだ。

SON



## 事業と投資を同時並行 情報革命の旗手になるという志

1980(昭和55)年3月、孫はカリフォルニア大学バークレー校を卒業後、日本に帰国する。大学を卒業したら日本に帰るという約束を母としていたからだ。もろもろの準備を整え、1981(昭和56)年9月、日本ソフトバンクを福岡県大野城市に設立。事業内容はパソコン用のソフトウェアの卸売業だ。

ただし、同社が飛躍のきっかけをつかんだのは、パソコン関係の出版物の制作販売だった。そこで知名度を獲得し、ソフト流通業としての地歩を急速に固めていく。

1983(昭和58)年、そんな孫を病魔が襲う。重い肝炎にかかってしまったのだ。5年の生存も危ぶまれた。社員にも言えない。銀行に漏れたら、融資が止まってしまうからだ。

孫は病室で泣いた。まだ25歳だった。結局、この肝炎との闘いに約3年を費やす。孫の命を救ってくれたのは、父・三憲がたまたま新聞記事で見かけた医師だった。その医師が唱える肝炎の

画期的治療法が効いたのだ。

1988(昭和63)年7月、ソフトバンク・アメリカを設立、アメリカへの再上陸を果たした。1990(平成2)年7月には日本ソフトバンクからソフトバンクに社名を変更。ソフトの卸売業としてスタートとした同社だが、米国企業・ビジネスランドとの提携によるパソコンを使ったLAN(ローカル・エリア・ネットワーク)の構築事業に注力。が、同社の苦境により、合併を解消せざるを得なくなった。

1995(平成7)年以降はインターネットの爆発的普及の波に乗り、時間を金で買うがごとく、数々の買収や提携案件を手がける、世界のコンピュータ見本市であるコムデックス買収、コンピュータ関連出版の米最大手ジフ・デービス買収、メディア王のルパート・マードック率いるニューズ・コーポレーションとデジタル衛星放送事業について提携、米最大手の検索エンジン会社であるヤフーの筆頭株主化、全米証券業と提携してのナスダック・ジャパン創設、日本債券信用銀行の株式取得などである。

21世紀に入ってもその流れは止まない。日本テレコムを買収し固定通信事業に、ボーダフォンを買収し携帯電話事業に、そして、福岡ダイエーホークスを買収して福岡ソフトバンクホークスとし、プロ野球業界に参入したことは記憶に新しいところだ。

2010(平成22)年6月25日、孫は「ソフトバンク新30年ビジョン」を発表した。具体的には、①情報革命で人びとを幸せに、②世界のトップ10企業になる、③時価総額200兆円規模、④グループ企業を現在の800社から5000社にする、⑤300年成長する企業、⑥(孫の後継者養成プログラム)ソフトバンクアカデミアの開校、という6項目からなる。

その後も、東日本大震災をきっかけに、自然エネルギーを開発するSBエナジーを創設したり、心をもつロボット、ペッパーを引っ提げてロボッ

ト事業に乗り出したりするなど、その事業欲は相変わらず旺盛である。この男の動くところ、必ず猛烈な風が吹くのだ。

〔参考・引用文献〕

- 稲盛和夫『稲盛和夫のガキの自叙伝』日経ビジネス人文庫、2004
- 稲盛和夫『アメリバ経営 ひとりひとりの社員が主役』日本経済新聞社、2006
- 稲盛和夫『ど真剣に生きる』NHK出版、2010
- 稲盛和夫『人生の王道 西郷南洲の教えに学ぶ』日経BP社、2007
- 加藤勝美『ある少年の夢 京セラの奇蹟』NGS、1984
- 井上篤夫『志高く 孫正義正伝 新版』実業之日本社文庫、2015
- 佐野真一『あんぼん 孫正義伝』小学館、2012
- 孫泰蔵『孫家の遺伝子』角川書店、2002
- 『ブリタニカ国際大百科事典』ティビーエス・ブリタニカ、1975

TEXT= 荻野進介  
イラストレーション= チカツタケオ



まとめ

改革期は時代がリーダーをつくり  
調整期はリーダーが時代をつくる



全4期を概観したうえで  
改革期、調整期に分ける

われわれは約150年にわたる日本の近現代を4期に分け、それぞれの期を代表する2人のリーダー、計8人の前半生を見てきた（次ページのChart1「本編で取り上げてきた8人の社会リーダーたち」参照）。

幕末から明治初期にあたる第Ⅰ期で取り上げたのは、初代文部大臣をつとめた森有礼、慶應義塾の創設者・福沢諭吉という、いずれも教育関係者であった。

日露戦争から先の敗戦までを区切りとした第Ⅱ期では、事業家・鮎川義介と、社会運動家・賀川豊彦に、敗戦後から高度成長期に至る第Ⅲ期は、

流通王・中内功と、ミスター通産官僚・佐橋滋にスポットライトをあてた。

現在に連なる第Ⅳ期を飾ったのは、稲盛和夫、孫正義という現役のカリスマ経営者であった。



全4期をまとめると以下ようになる。欧米流の「近代」国家の建設を模索した時期が第Ⅰ期、つくり上げた国家の諸制度のチューニングに腐心しつつ、国際環境を見誤り、あえなく挫折したのが第Ⅱ期、失敗から立ち上がり、新憲法のもと、今度は欧米流の豊かな「民主」国家を目指したのが第Ⅲ期、目標を半ば達成してしまい、新たな課題に直面しながらも、何とか前進しつつあるのが、現在を含む第Ⅳ期である。

一方、これら4期をもっと別の視点から分類することもできる。

# まとめ

改革期は時代がリーダーをつくり  
調整期はリーダーが時代をつくる

Chart 1: 本編で取り上げてきた 8 人の「社会リーダー」たち

改革期	<b>第 I 期</b>	<b>欧米へのキャッチアップが 至上命題だった時期</b> 幕末から明治維新[1864年]～日露戦争[1904年]	この時代は明治維新を挟んだ日本近代最大の動乱期である。江戸幕府が奉じる一国平和主義が崩れ、新たなリーダーたちが欧米列強に比肩できる近代国家へ、日本をつくり変えようと模索を続けた時代であった。	
	<b>近代日本の礎石となる 人材育成の仕組みをつくった社会リーダー</b>			
	初代文部大臣として 学制改革を実行 <b>森 有礼</b> 1847-1889		日本初の私立総合大学 慶應義塾を創設した <b>福沢諭吉</b> 1835-1901	
	調整期	<b>第 II 期</b>	<b>遅れた列強入りとその中での 生き残りを賭けた時期</b> 日露戦争[1904年]～敗戦[1945年]	日本資本主義の勃興期であり、産業革命を経て新たな企業が陸続と誕生。その契機となったのが、1905(明治38)年の日露戦争の勝利だった。当時の社会リーダーといえ、その“大事業”を成し遂げた政治家、軍人が頭に浮かぶが、あえてわれわれは別系統のリーダーに着目した。
<b>新たな成長か、格差是正か 産業発展の次を見すえた社会リーダー</b>				
身分を隠し、一介の職人からスタート 独立自尊の精神で事業家となった <b>鮎川義介</b> 1880-1967			伝道、労働運動、協同組合運動を通じ “弱者”の救済と組織化を実践 <b>賀川豊彦</b> 1888-1960	
<b>第 III 期</b>	<b>戦後復興と、平和国家日本の 構築時期</b> 敗戦後[1945年]～高度成長[1960年代]	1945(昭和20)年8月、日本は不敗の歴史を失い、一からの出直しを余儀なくされた。そのわずか11年後に、経済白書が「もはや戦後ではない」と言い、朝鮮戦争を奇貨とした高度成長が始まり、国民が物質的豊かさを謳歌できることを、その時点で誰が予想したのだろうか。		
<b>経済大国ニッポンをつくり上げた 官・民のリーダー</b>				
	悲惨な従軍体験を糧に生活必需品が 安心して買える社会の実現を目指した <b>中内 功</b> 1922-2005		官僚主導型産業システムで高度成長を実現 小説のモデルにもなった“ミスター通産官僚” <b>佐橋 滋</b> 1913-1993	
<b>第 IV 期</b>	<b>先進国入りとバブル後の 迷走期</b> 高度成長後[1970年代]～現在	日本のGDPが西ドイツを抜き、アメリカに次ぐ世界第2位となったのが1968(昭和43)年。その後の日本は、栄光の時を経て、転換期を迎える。それまでの成長路線が行き詰まりを見せ、規制緩和が叫ばれるようになる。官主導から、民主導への構造転換が始まったのだ。		
<b>新たな社会ニーズに対応する大企業を 一代でつくり上げた経済リーダー</b>				
	社員の幸福の追求と、社会発展への貢献 その経営哲学を実践し、世に広める <b>稲盛和夫</b> 1932-		差別をバネに、行動力と発想力を発揮 生まれながらのベンチャービジネス家 <b>孫 正義</b> 1957-	

## まとめ

改革期は時代がリーダーをつくり  
調整期はリーダーが時代をつくる

シンプルに、改革期と調整期に分けるとしたら、第Ⅰ期と第Ⅲ期が前者、第Ⅱ期と第Ⅳ期が後者である。

改革期のリーダーが森・福沢・中内・佐橋、調整期のリーダーは鮎川・賀川・稲盛・孫ということになる。

改革期は当然のことながら、リーダーが多い。それに対して調整期は少なくなる。各期の人選において、実感したことだ。

### 改革期のリーダーは社会課題を 書物や実体験から知る

改革期と調整期では何が違うのか。具体的には、社会リーダーをリーダーたらしめる“苗床”

はどう違ってくるのか。格好の指標となるのは、彼らが影響を受けたという書物だ。

社会リーダーになるには、社会課題に気づくことと、それを我が事としてとらえ、解決に向けて行動すること、その2つが重要であるとわれわれは考える（Chart2「社会リーダーの必要条件と特性」参照）。

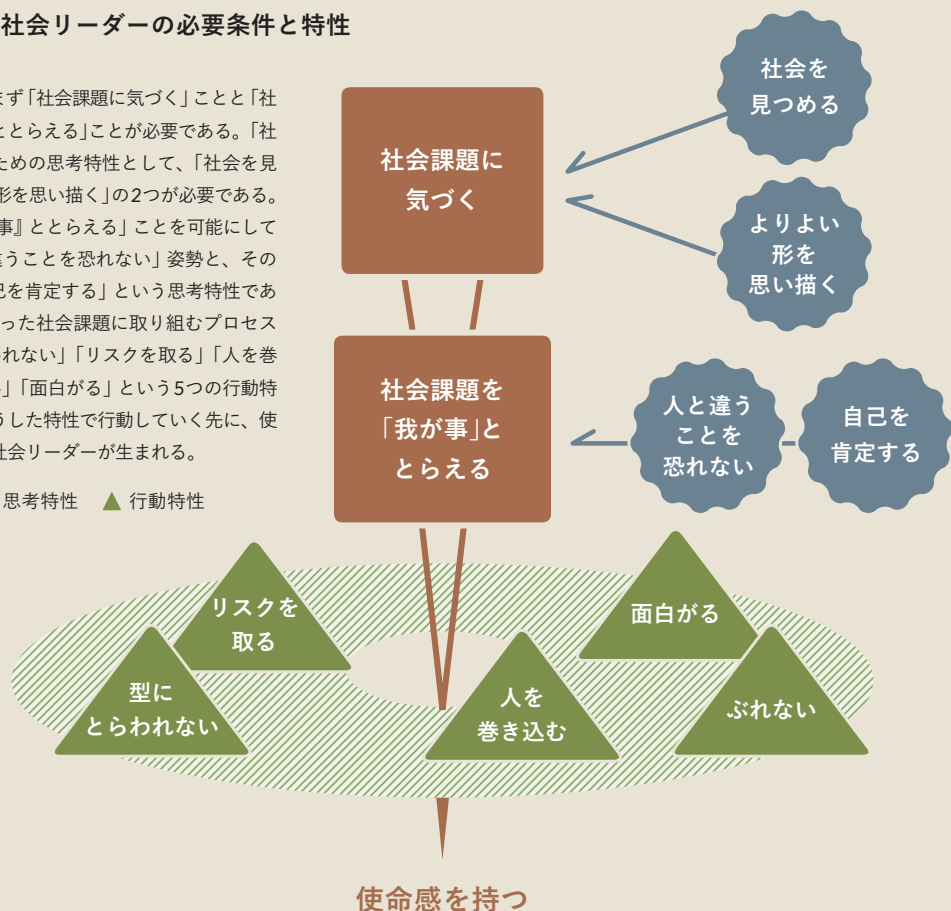
改革期において社会課題は明確である。時代がどちらに向かっているか、鋭敏なアンテナを持っていれば、すぐにそれを察知できるからだ。

森はその課題を、幕府が禁書としていた林子平の『海国兵談』によって把握した。ロシアによる日本侵略の可能性とその防御策がそこには書かれていた。それを通読した森は、海外の諸事情を学

Chart 2 : 社会リーダーの必要条件と特性

社会リーダーは、まず「社会課題に気づく」と「社会課題を『我が事』ととらえる」が必要である。「社会課題に気づく」ための思考特性として、「社会を見つめる」「よりよい形を思い描く」の2つが必要である。「社会課題を『我が事』ととらえる」ことを可能にしているのは、「人と違うことを恐れない」姿勢と、その姿勢を支える「自己を肯定する」という思考特性である。「我が事」となった社会課題に取り組むプロセスでは、「型にとらわれない」「リスクを取る」「人を巻き込む」「ぶれない」「面白い」という5つの行動特性が発現する。こうした特性で行動していく先に、使命感を持った真の社会リーダーが生まれる。

■ 必要条件 ● 思考特性 ▲ 行動特性





ぶことと、洋学の必要性に目覚めたのである。

福沢は蘭学塾の優等生であり、のちに英語も自家菜籠中のものでしたから、それこそ、欧米で出版された本を山ほど読み、日本が解決すべき社会課題を同時代の誰よりも適確に把握していた。

同じ改革期のリーダーとしては、中内・佐橋がいる。しかし、この2人には、森や福沢のように書物という形で社会課題が簡単に示されたわけではなかった。後で述べるが、特に中内の場合、生きるか死ぬかの過酷な従軍体験が「餓えとは無縁の豊かな社会をつくる」という志に結びついたのである。

### 調整期のリーダーは 書物で己の器をつくる

一方、調整期のリーダーが影響を受けた書物はどうか。

鮎川の場合はアメリカの鉄鋼王カーネギーによる『エンパイア・オブ・ビジネス（実業帝国）』であり、そこにはこうあった。

〈君たちを使っているボスが感心できなかつたら、一時の損は覚悟のうえでさっさと見切りをつけ去って行け〉

賀川は病氣静養中、社会に見捨てられた弱者への伝道活動に生涯を捧げたジョン・ウェスレーの書物に入れ込んだ。あえて言うと、のちに賀川が神戸のスラムに住み込んで貧しい人たちへの援助と伝道活動に邁進したのは、このウェスレーの思想と行動を模倣したのだ。

稲盛の場合は、結核の病床で手にした『生命の真相』という宗教書であった。災難は弱い心に降りかかるから、いつも強い心でいるべし、という処世術的内容である。そこから稲盛は、目の前の困難から決して逃げずに立ち向かうという生き方を体得した。

そして、孫の愛読書は司馬遼太郎の『竜馬がゆく』。ご存じ、何ごとかをなさんと思う男子なら

誰でも夢中で読み耽る、今なお人気の国民的ベストセラーである。

こうして見ると、彼ら4人が影響を受けた書物は、今でいう自己啓発書なのだ。改革期のリーダーとは違って、彼ら調整期のリーダーは、自分はいかに生きべきかを、言葉を変えれば、他の人とは違うリーダーとしての生き方を書物から学んだのだ。「最初に社会問題ありき」ではなく、リーダーとしての器、つまり、ある社会課題を我が事として把握し、その解決に向かって粘り強く進んでいける力を先に培ったようである。

まとめよう。

改革期のリーダーには外から課題が降ってくる。つまり、時代がリーダーをつくる。一方、調整期のリーダーは課題を見出し、その解決に向けて行動できる力をまず己の内部で磨く。結果、リーダーが時代をつくっていく。こんな違いが見て取れる。

### 「社会課題に気づき、我が事ととらえる」 8人はいかにしてリーダーとなったか

次に、各期に共通した“リーダーをつくり上げる要素”を見ていこう。

繰り返しになるが、われわれは、ある人が社会リーダーたり得るには、まず「社会課題に気づく」ことと、その「社会課題を『我が事』としてとらえる」ことが必要だと考える。

さらに、それぞれを可能にするのが、2つの思考特性である。つまり、社会課題に気づくためには、「社会を見つめる」こと、「(社会の)よりよい形を思い描く」ことが重要であり、社会課題を我が事としてとらえるには、「人と違うことを恐れない」ことと、「自己を肯定する」ことが必要だと考えた。

Chart3を見ていただきたい。

これは8人の社会リーダーをリーダーたらしめたものを、大きく3つ（①学びの場・素材、

Chart 3 :

8人はいかにして社会リーダーとなったか

		社会課題に気づく		社会課題を「我が事」ととらえる	
		社会を見つめる	よりよい形を思い描く	人と違うことを恐れない	自己を肯定する
■ 学びの場・素材					
学校・師	森・福沢・鮎川・賀川・中内・佐橋・稲盛・孫	●	●		●
キリスト教	鮎川・賀川	●	●	●	
書物	森・福沢・鮎川・賀川・佐橋・稲盛・孫	●	●	●	
欧米留学・見学・修業	森・福沢・鮎川・賀川・孫	●	●	●	
■ 家族・親族					
教育熱心な家	森・福沢・鮎川・中内・佐橋・孫		●	●	●
(父)親の影響	森・賀川・中内・稲盛・孫	●		●	
兄弟の影響	森・福沢	●		●	
親族の影響	孫			●	●
家系(エリート)の性格	森・鮎川・孫			●	●
■ 艱難辛苦					
従軍	中内・佐橋	●	●		●
病	賀川・稲盛				●
孤独	賀川	●	●	●	
差別	孫			●	

②家族・親族、③<sup>かんなんしんく</sup>艱難辛苦)に分類し、さらに細分化したうえで、それぞれが、われわれが社会リーダーの**必要条件**と**思考特性**として挙げた項目のどれに関連するかを説明した図である。黒丸(●)が深い関連を表している。われわれはその他に、社会リーダーとしての行動特性も抽出したが、リーダーの前半生を見るのだったら、思考特性までで十分と考えた。

### 友人・同級生の影響は少なく 大きく効いているのが欧米体験

こうして見ると、時代区分による違いというよりは、むしろ共通項が目立つ。

教育熱心な家に生まれ、父や兄弟の影響を色濃く受け、私塾も含めた学校に通い、しかるべき師

に出会う。既にも書いたように、若い頃、人生を変える書物にも出合っている。興味深いことに、友人や同級生からの影響は8人とも顕著ではなかった。若い頃に、病や孤独、差別といった人生の辛酸をなめさせられた人も多い。それは大きな糧ともなった。

特筆すべきは、留学・修業を含め、海外に渡ったことが大いに効いていることだ。アジアで従軍した中内と佐橋も、日本という国を外から見たわけだから、海外経験を積んだともいえる。社会リーダーになるのには、海外体験が大きな鍵を握っているようである。

そこで目指すべき理想を発見して帰国し、賛同者を増やしていく。森・賀川・鮎川がまさにその図式にあてはまる。

外を見るという意味では、キリスト教の影響もある。鮎川は小学生の時に宣教師に接している。社会運動家・賀川は敬虔なクリスチャンであった。キリスト教なかりせば、社会運動家・賀川はなかった。キリスト教の持つ社会改革志向の強さを改めて実感する。

## 学びの場としての従軍体験

ここで先の Chart3 をもう一度ご覧いただきたい。

8人をリーダーたらしめた項目のうち、異色といえるのが、中内・佐橋が経験した従軍体験である。特に、ひどい飢えとも戦いながら、戦死率73パーセントという文字通りの生き地獄から生還した中内にとって、従軍体験は後半生において極めて大きな意味を持っていた。中学時代の友人が「中内君は凡庸でまったく目立たない生徒だったから、世に出た時はびっくりした。過酷な戦争体験が彼を生んだのでしょうか」と述懐しているほどだ。

従軍体験がなぜ大きな学びとなるのか。

軍隊は社会の縮図である。中に入ると、出自、学歴を超えた、いろいろな人たちと混ざり合う生活を送る。年上や位の高い者には絶対服従だ。いい意味でも悪い意味でも、「社会を知り、見つめる」絶好の機会になったはずだ。

軍隊は過酷だ。生死は常に隣り合わせである。佐橋は遺書を日々書き足しては肌身離さず持っていた。中内の場合、飢えに苦しめられた。それはまことに理不尽なものであった。中内はのちに、戦争の根本原因を流通網の不備に見た。不備があったから、限られた資源を取り合う国家同士の凄惨な争いが起こったと考えた。中内自身がのちに語っているように、そういった社会矛盾、すなわち社会課題を身を以て体験したことが、「よりよい形を思い描」かせ、中内自身による、のちの流通革命の推進につながったのである。

日本の軍隊は異質なものを許さず、同質化を強いる組織だったから、「社会課題を『我が事』ととらえる」のに必須の「人と違うことを恐れない」力を培ったとは言い難いが、戦闘に生き残り祖国の土を無事に踏んだ両名は、運悪く死んでしまった仲間に対する「申し訳ない」という気持ちの裏返しで、「(生き残った) 自己を肯定する」気持ちを持っていたに違いない。

## 大正生まれに

### なぜリーダーが多いのか

#### 「大正生れ」という歌が表すその理由

今回、われわれは、先述した4期ごとに、その期にふさわしい社会リーダーを決める人選作業を行った。そのプロセスにおいて、第二次世界大戦後に社会リーダーとして活躍する大正生まれの人が非常に多いことに気づいた。大正は15年しかなくて、しかもその多くが戦争に赴き命を落としているにもかかわらず、なのである。

その代表格が中内であり、佐橋である。しかも、両名がそうであるように、押しなべて従軍体験を持っている。たとえば、ソニー創業者の盛田昭夫であり、宅急便をつくったヤマト運輸の小倉昌男である。リーダーの幅を広げると、戦後日本を代表する政治家、田中角栄、中曽根康弘の2人が従軍体験のある大正生まれである。

これはどういうことだろうか。

1980年代に、財界人の中で、「大正生れ」（小林朗：作詞／大野正雄：作曲）という歌が流行ったことがあった（梶原一明著『ビジネスマンの社長学』天山文庫）。作詞を担当した小林朗自身がまさに大正生まれで、こんな歌詞だ。

- 一、大正生れの俺達は 明治の親父に育てられ  
忠君愛国そのままに お国の為に働いて  
みんなのために死んでゆきや 日本男児の本懐と  
覚悟を決めていた なおお前



二、大正生れの青春は <sup>いくさ</sup>すべて戦のただ中で  
戦い<sup>こと</sup>毎の尖兵<sup>せんべい</sup>は みな大正の俺達だ  
終戦迎えたその時は 西に東に駆け回り  
苦しかったぞ なおお前

三、大正生れの俺達にゃ 再建日本の大仕事  
政治、経済、教育と ただがむしゃらに幾十年  
泣きも笑いも出つくして  
やっと振り向きゃ乱れ足  
まだまだやらなきゃ なおお前

四、大正生れの俺達は 幾つになってもよい男  
子供も今ではパパになり 可愛い孫も育ててる  
それでもまだまだ若造だ  
やらねばならぬことがある  
休んじゃならぬぞ なおお前  
しっかりやろうぜ なおお前

## 大正生まれ世代をリーダーにした 資質と経験、そして場

この歌に、大正生まれがリーダーとして活躍した要因が説明されている。

当時は大正デモクラシーという運動が象徴するように、軍国主義一辺倒の時代ではなかった。第一次世界大戦に連合国の一員として参加し、勝利した日本は国際連盟の常任理事国の一つとなり、国際的地位も上がっていた。明治期に、それこそ森がつくり上げた教育制度が機能し始め、福沢の著作で学び、幅広い視野を身に付けた優秀な人材が社会に輩出されるようになっていた。こわい明治の親父に鍛えられたのだ。

昭和に入ると、日本は対中・対米戦争という大きな修羅場に直面する。明治憲法下では徴兵制があったから、男子は全員満 20 歳で徴兵検査を受けさせられ、甲種合格者は 2 年間、戦場に送られた。兵役義務の年齢は 17 歳から 40 歳であり、

多くの大正生まれが該当した。敗色が濃くなった 1943（昭和 18）年からは、在学徴集猶予制度が廃止され、学徒出陣も始まる。さらに多くの大正生まれが戦場に赴かざるを得なくなったのだ。

が、奮闘空しく、全世界で死者 6600 万人という未曾有の大戦争が終わりを告げた。日本は 310 万人という同朋の犠牲を払い、戦争に敗れた。

終戦時 1945（昭和 20）年時点で、大正元年生まれは数えて 33 歳、大正 15 年生まれは 19 歳である。それより上の世代は戦死したり、GHQ（連合国総司令部）により公職追放を余儀なくされたりした。まさに大正生まれが新生日本の土台をつくる社会リーダーとなったのは当然のことであった。

彼らには自分は運よく生き残ったという自覚があった。戦場で常に死と隣り合わせだったことが個としての人間を強くした。目の前には政治、経済、教育と、さまざまな課題が山積みだった。

まとめると、大正生まれ世代には、①若い頃の充実した教育環境、②戦争という修羅場体験（戦死した仲間を通じて国や社会に対する思いを培い、過酷な戦場を体験したことによって精神的ならびに肉体的強靭さを獲得した）、③戦後、彼らの目の前に広がったリーダーとして活躍できる原初的“原っぱ”のような場、の 3 つがそろっていた。資質と経験と場と。彼らは新生日本の社会リーダーになるべく、運命づけられていた世代だったのだ。

## 団塊世代になぜリーダーが少ないのか 今後に備え、育成メカニズムの整備を

この大正生まれ世代と対照的なのが、戦後すぐに生まれた団塊世代である。彼らは数が多いわりに、今回、これはと思う人物を社会リーダーとして抽出することができなかった。これは、彼らが現役となった 1970 年代以降が、われわれがいう調整期に当たり、時代がリーダーを必要としな

## まとめ

改革期は時代がリーダーをつくり  
調整期はリーダーが時代をつくる

かったからだろう。前に述べたように、調整期は改革期ほど、リーダーを必要としない時代なのだ。

しかも、彼らが社会人として働き始めた時期は高度成長期で、経済成長というエンジンが高らかに廻っていた。一つのシステムが完成していたから、それを潤滑に運用したり、拡大生産したりするマネジャーは必要としたが、別の可能性を考えるリーダーは必要なかったのだ。

もっとも、団塊世代にも社会リーダーの素質を持った人がいなかったわけではない。全共闘世代とも呼ばれる彼らの中には、学生時代から左翼運動に身を投じる者が多数いた。マルクス主義を奉じ、革命によって「よりよい社会の実現」を目指した人たちだ。しかも、それは世界的傾向でもあり、フランスでは学生運動が政権を追いつめ、アメリカでは若者の叛乱が公民権獲得運動にまで発展した。

がしかし、日本の場合は生産的な何かを生み出すことはなく、多くの学生は長い髪を切って就職していき（「いちご白書をもう一度」）、「運動」のやり過ぎで逮捕歴のあった筋金入りは経歴不問のマスコミ現場に入るか、塾講師などの自営業となるか、猛勉強して弁護士になるか、といった道を選んだ。

いま振り返ると、社会変革に対する彼らの意識は相当強かったものの、「資本主義は悪であり、労働者階級がそれを打ち倒すのが歴史の必然だ」というイデオロギーが邪魔し、「社会課題に気づく」うえで不可欠な、真摯に「社会を見つめる」視線も、多様な選択肢を考慮しつつ「よりよい形を思い描く」能力も、どちらも曇ってしまっていたのだ。

現在は調整期だとすると、リーダーの数が少ないのは必然ともいえる。が、調整期でもリーダーは必要だし、いつ訪れるかもしれない改革期に向けて、リーダー輩出のメカニズムを用意しておくことは重要だ。それには、社会課題を我が事としてとらえることができる“リーダーとしての器”を若いうちから磨いておくことだ。そのためには、伝記に代表される良質の自己啓発書に触れさせること、留学などの形で世界を広く体感させ、それまでとはまったく違う場に身をおかせること、若者をして「自分もこうなりたい」と思わせる魅力的な先達との接触を増やすことを怠ってはなるまい。

TEXT= 荻野進介  
イラストレーション=チカツタケオ

# Works Report 2015

## リクルートワークス研究所

〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

## 近現代日本の「社会リーダー」たち

～その誕生の社会背景と制度を探索する～

### 企画・構成

豊田義博（リクルートワークス研究所 主幹研究員）  
荻野進介（リクルートワークス研究所 Works編集部）

### 執筆

荻野進介（リクルートワークス研究所 Works編集部）

### デザイン

杉本聡美、下鳥智恵美（Concent,Inc.）

### イラスト

チカツ タケオ

### 編集協力

佐久間 文  
森 千恵子（リクルートワークス研究所 リサーチアシスタント）

### 発行日

2015年9月29日

### 発行

リクルートワークス研究所  
〒100-6640 東京都千代田区丸の内 1-9-2  
グラントウキョウサウスタワー  
株式会社リクルートホールディングス  
TEL 03-6835-9200  
URL [www.works-i.com/](http://www.works-i.com/)

本誌掲載記事の無断転載を禁じます。

©Recruit Holdings Co.,Ltd. All rights reserved.