

稲盛和夫と土光敏夫

——「敬天愛人」と「石川島」の比較分析——

北居 明

甲南大学経営学部教授

1. はじめに

前稿(北居、2022)で見たように、社内報はトップが注意深く作成した文物として、研究の価値は高いと考えられる。曲沼(2008)によれば、明治30年代後半、わが国の紡績会社がM&Aで巨大化し、近代的な経営が模索されていた時期に際し、現場の意識をまとめ、トップの意志を伝える手段として社内報に注目が集まったという。ちなみに、国内社内報の第一号は鐘淵紡績会社(現・クラシエホールディングス)の「兵庫の汽笛」(明治36年6月)であったと言われている(曲沼、2008)。社内報は、トップが望む組織文化をメンバーに伝える媒体としての役割が期待されていたと言える。したがって、社内報を分析することで、トップがどのような組織文化を形成しようとしていたのかについて、示唆を得ることができるのではないだろうか。

前稿では、京セラの社内報「敬天愛人(上巻)」における、稲盛和夫氏が自ら語った文章について計量テキスト分析を用い、その内容について分析を行った。しかし、稲盛氏のメッセージの特徴をより深く理解するためには、やはり他の経営者との比較を行うことが必要であろう。本稿では、稲盛氏と同じく電機産業界における日本を代表する経営者であると同時に、社内報を重視して活用した経営者として知られる土光敏夫氏が執筆した社内報の文章を取り上げ、稲盛氏との比較分析を試みる。

稲盛氏と土光氏は、もちろん電機業界のみならず日本を代表する経営者であり、政治活動にも深く関わった。それだけではなく、二人にはさらなる共通点も多い。一つは、二人とも幼いころから生涯を通じて宗教・思想に深く帰依した点である。稲盛氏は幼少期の鹿児島で隠れ念仏の体験をし、その後の人生に大きな影響があったと述べている⁽¹⁾。少年期に肺浸潤に侵されたときには、隣家の女性から『生命の實相』を読むように勧められ、その中に書かれていた「われわれの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氣でも失業でも引き寄せるのであります」という言葉に感銘を受けている⁽²⁾。また、創業して間もないころには、中村天風の著作を読む機会があり、天風の著作『研心抄』は彼の座右の書となった⁽³⁾。その後、65歳のときには臨済宗妙心寺派・円福寺で在家得度を受け、正式に仏門に入っている。一方の土光氏も、後述するように母親の影響で幼いころから日蓮宗に深く帰依し、

法華經の読経を欠かさなかった。

二つ目の共通点は、企業再建への貢献である。二人とも自社を成長させただけでなく、危機に瀕した他社を再建することに成功している。稲盛氏は JAL と三田工業を立ち直らせ、土光氏は後述する石川島重工業と東芝の再建に取り組んだ。

三つ目は、社会貢献である。稲盛氏は稲盛財団や盛和塾での活動を通じ、科学の発展や経営者の育成に取り組んだ。一方の土光氏は、母親が創設した橘学苑における教育や、ボーイスカウト総裁として青少年の育成に貢献した。

四つ目は、二人とも理系出身であった点である。稲盛氏は 1955 年（昭和 30 年）に鹿児島大学工学部を卒業し、土光氏は 1920 年（大正 9 年）に東京高等工業学校（現・東京科学大学）を卒業している。

五つ目は、青年期に受験で挫折を経験している点である。稲盛氏は中学受験に二度失敗し、土光氏も三度失敗している。

このような二人の経営者が、社内報を通じて何をどのように従業員に語りかけたのであろうか。本稿では、社内報の計量テキスト分析を行う前に、まず土光氏の略歴ならびに氏の思想に関する先行研究について概観する。

2. 土光敏夫氏の略歴

土光敏夫氏は、1896 年（明治 29 年）9 月 15 日、現在の岡山県岡山市で土光菊次郎・登美夫妻の次男として誕生した。母の登美は日蓮宗に深く帰依した女性であり、土光氏もその影響を強く受けて成長した。彼は夜 11 時に就寝し、朝 4 時に起床する生活を続け、就寝前と起床後には「法華經」を必ず読経したという（植松、1998）。登美は女子教育の必要性を感じ、1942 年（昭和 17 年）に横浜市鶴見区に橘学苑を開校した。土光氏は、橘学苑の石碑にもなっている「正しき者は強くあれ」という登美の信念と教育重視の姿勢を受け継いだと考えられている（兼田、2021）。

土光氏は関西中学（現・関西高等学校）を卒業後、1917 年（大正 6 年）に東京高等工業学校（現・東京科学大学）機械科に入学する。1920 年（大正 9 年）に同校を卒業すると、東京石川島造船所（現・IHI）に就職する。1922 年（大正 11 年）には、タービン製造技術を学ぶためスイスに留学し、1936 年（昭和 11 年）に芝浦製作所（現・東芝）と共同出資による石川島芝浦タービン（現・IHI シバウラ）が設立されると技術部長として出向し、1946 年（昭和 21 年）には同社社長に就任した。

このころ、石川島重工業（1945 年に東京石川島造船所から改称）は、戦時中の爆撃、戦後の受注激減、重役の公職追放、さらに 1949 年（昭和 24 年）のドッジライン不況によって大打撃を受けていた（植松、1998）。1950 年（昭和 25 年）、石川島重工業の経営の危機に際して同社に復帰し、社長として再建に取り組んだ。

土光氏は、社長就任とともにさまざまな経営刷新を行う。まず役員数を減らし、その給与を削減した。次に、①各工場別の採算の確立、②健全経営の確立、③受注の計画化と製品機種の一統、④組織の活用と事務能率の向上、⑤社風、社紀の高揚という新しい方針を打ち出し、社

員にそれを周知するために社内報「石川島 Ishikawajima News」(以下、「石川島」)を発刊した。1951年(昭和26年)の初入社日(1月4日)には、社長自身が会社正門に立って社員に社内報を配付したという。それ以外にも、経営改善について社員の意見を取り入れ、稟議書や計画書などに土光氏自身が目を通して無駄な経費を節減する努力を行い、多くの工場に出向いて現場の社員と接したという(植松、1998)。

1960年(昭和35年)、播磨造船所と合併して石川島播磨重工業(現・IHI)に社名を変更し、新会社の社長に就任した。社名変更に伴い、社内報も「石川島」から「あい・えいち・あい」に名称変更している。1964年(昭和39年)には社長に田口連三氏が就任し、自身は会長職に退いている。1965年(昭和40年)には経営危機に陥っていた東京芝浦電気(現・東芝)の社長に就任し、再建を果たした。その後、日本経済団体連合会(経団連)会長、第二次臨時行政調査会長などを歴任し、1988年(昭和63年)8月4日、91歳で逝去した。

3. 土光敏夫氏の思想——先行研究の検討——

(1) 人材観に関する研究

兼田(2016)は、土光氏の思想の現代的意義を、彼の人材観と経営観を通じて論考している。経済的利益追求と社会的問題・課題解決の両方が求められている(例、CSV、CSR、SRIなど)現代、土光氏が社長を務めたこともある東芝(2015年2月に発覚した粉飾決算)をはじめ、経済的利益に偏重したことが原因と考えられる問題が後を絶たない。兼田(2016)は、このような現代における土光氏の思想の意義を、人材と経営の二つの側面から論じている。

まず、土光氏が求めていた人材観について、兼田(2016)は「豊かな人間性」、「積み重ね、日々新た」、「自主性、当事者意識」の三つを挙げている。まず、豊かな人間性について兼田(2016)は、土光氏の「エンジニアであろうが事務系の人だろうが、人間であるということを知覚する必要がある。エンジニアは自分の専門だけをやればいいというのではない。ほんとうに自分の専門を大成するためには、人間として優秀でなければならない。つまり豊かな人間性を持つこと、自己啓発を忘れてはいけない⁽⁴⁾」という言葉を用い、土光氏が技術や専門性のベースとなる考え方、リベラルアーツを重視していたと述べている。さらに、明治生まれで法華経の信仰が篤かった土光氏は、東洋思想を教養のベースに有しており、豊かな人間性の涵養についても東洋思想を重視していたという。また、積み重ねと日々新たについて兼田(2016)は、土光氏が書いた「日々新た」という色紙が数多く残っていると述べ、今日という日と同じ日は二度とないので、過ぎたことを思い悩まず、後に残さず、積極的に自力でチャレンジする姿勢を重視していたという。「日々新た」という言葉は、中国の古典「大学」に由来するもので、土光氏はこれを最も好きな言葉として挙げている⁽⁵⁾。自主性と当事者意識について、兼田(2016)は「第一にぼくがやったのは、いわばボトム・アップ、つまり下から盛りあがる組織を提唱したことです。…組織は上からの命令で動くのではない、方針は示すが、各人の意見をどんどん出して、自主性のある組織活動をやっぺいこう。…方針はどんどん出すが、命令はしないんだ。社長は方針を出して、全体の調整をとっておればそれでいいんだ⁽⁶⁾」という言葉を用い、土光氏が参加意識や自主性を持つことの重要性を認識していたと述べている。

経営幹部に求めていた経営観は、「合理性、無駄の排除」、「引き出す能力、判断力」、「覚悟、自彊、責任」の三つである（兼田、2016）。合理性と無駄の排除について、兼田（2016）はもちろん無駄の排除は大事だが、土光氏は同時に合理的で長期的な視点を持つことを明言していたという。また、引き出す能力と判断力については、「現代の経営というのは、結局人間が基礎です。人材のない会社、あるいは人材を活用できない会社は、競争に勝てません。われわれとしては、とにかく人間を生かすということ、そのために、労働条件をはじめ、仕事の与え方、人の使い方を改善して、下から盛り上がるようにするのが、絶対必要な条件なんです⁽⁷⁾」という土光氏の言葉に見られるように、従業員の能力を発揮させ、ボトム・アップを可能にする組織整備が必要であるとしていた。三つ目の覚悟、自彊、責任について、兼田（2016）によれば、土光氏は中国の古典「易経」にある「天行健、君子以自彊不足」の中の「自彊」、つまりみずから勉めて励むことを、見究める力と同時に、特に経営幹部に強く求めていたという。

また、兼田（2021；2024）は、土光氏の経営者としての側面以外の社会貢献の実践家としての側面から、経済と社会文化貢献を両立させる思想を考察している。彼女は、土光氏の社会的実践として、橘学苑とボーイスカウトを取り上げている。前述のように、橘学苑は土光氏の母親が第2次世界大戦中の1942年に横浜市鶴見区に創立した女学校である⁽⁸⁾。土光氏は、橘学苑の運営に終生尽力した。大企業の経営者になってからも、横浜の鶴見の自宅（橘学苑のすぐ向かい側）からバスと電車で通勤し、朝早くに出勤していた。また、給与のほとんどを橘学苑に寄付し、多忙な中でも可能な限り生徒にもふれあう努力をしていたという（兼田、2021；2024）。さらに土光氏はボーイスカウトの日本連盟の第4代総裁を務め、晩年数多くの公の職を辞して整理する中であっても、この職は最期まで務め続けた。兼田（2021；2024）は、無償で社会のためになる活動、ボランティア活動をしている人々を支援・激励をしたい意思を土光氏は強く持っていたため、名誉職への就任要請はできるだけ固辞していたが、ボーイスカウト総裁の就任要請には応じ、行事にも極力出席していたという。

兼田（2021）は、こうした社会貢献への尽力の背景には、土光氏の「国家危うし」と「自主性、当事者意識、自彊」という二つの考えがあったという。自主性、当事者意識、自彊については先ほど触れたので、ここでは国家危うしの考えについてのみ触れる。土光氏は、「文藝春秋」に掲載された「日本の自殺」という記事に感銘を受け、多くのコピーを配布したという（兼田、2021）。「日本の自殺」は、匿名集団グループ一九八四年が著した、日本の繁栄が自潰を招きかねないという警鐘を鳴らした文章である⁽⁹⁾。土光氏は、繁栄を迎えた日本の中にあって将来を憂い、教育や技術、行政などさまざまな面で長期的な視点で対策をする必要を訴えていた。学校やボーイスカウトなどの青少年育成に尽力したのも、氏のこのような思いが背景にあったことがうかがえる。

また、兼田（2024）は、教育活動に尽力した土光氏の人材観について、「厳しさ」、「自覚、自彊」、「水平感覚」の三つを挙げている。厳しさとは、日常的に鍛えぬくことで人は強くなり、やれないこともできるようになるという考え方である。自覚と自彊については、前述の通り参加意識を持ち、自主的に行動することを意味する。水平感覚とは、立場に関係なく信頼関係で結ばれた人間関係およびコミュニケーションを意味している。土光氏は、単純な上意下達のパラミッド組織のようなあり方を否定していたという（兼田、2024）。

(2) 宗教的背景に関する研究

植松（1998）は、一仏教信者としての土光氏が、「型破り」な経営者として大企業の再建や行政改革などを成功させた思想的背景に着目する。植松（1998）は、土光氏の経営者としての特異性を次の三点にまとめている。まず、経営者としての成功である。後述する石川島重工業もその後の東芝も、土光氏が社長に就任してから短期間のうちに黒字転換している。二つ目として、公用車などは使わず、電車で通勤し続けた点である。会社には7時に到着し、7時半から8時半は社長室を開放して社員と話し合ったという。また、宴会などには出席せず、早めに帰宅して読書にいそしんだ。植松（1998）によれば、土光氏の読書習慣は、若いころにドイツ語の科学雑誌を読むために、毎日11時に寝て4時に起きる習慣をつけていたことに始まるという。その習慣を土光氏はその後もずっと保ち続けた。三つ目は、夫婦とも非常に質素な暮らしをしていた点である。「メザシの土光さん」で知られるように、日常生活ではつつましい食事を続け、社長になってからも木造の古い家屋に住み続けた。

特異な経営者と評される土光氏が信仰していたのは、前述のように日蓮宗であり、法華經の読経を毎日欠かさず行っていた。植松（1998）によれば、土光氏が読経を欠かさず行ったことと、氏が最も好んだ言葉「日々新た」を体得することは、表裏一体の関係にあったと述べる。それは、万人に平等に新しい日が訪れるという平等の思想と、だからこそ過去の失敗や不愉快な思いにとらわれず、新しい日をすべての人が新鮮な気持ちで生きようという革新と向上の思想であるという。

植松（1998）は、土光氏が欠かさず読経した法華經が、このような土光氏の平等と革新の思想の根拠となっているとして、法華經の中心的思想を二つ指摘する。一つは、出家者は菩薩でなくても、あるいは在家信者であっても仏に帰依する者は誰でも悟りを得ることができるという、「一条平等」の思想である。もう一つは、如来の生命は不滅であり、永遠に衆生を救おうとしていると考える「久遠常住不滅」の思想である。植松（1998）は、土光氏が石川島重工業で社内報を自ら社員に手渡したり、全国に散在する東京芝浦電気の事業所を回って従業員の仕事を視察したり、社長室を開放して社員と討論したり、経団連の会長や臨調の会長になった後も、作業現場の労働者や畑にいた農民と間近に話し込んだりしたのは、氏が人間を身分や階層によって区別することを本能的に忌避したからであろうと述べ、こうした姿に「一条平等」の思想が表れているという。また、「久遠常住不滅」の思想では如来は不滅だが、われわれ人間の生命は短く、無常の世を生きている。したがって、人間はその短い生涯のうちに仏に帰依して毎日を誠実に生きなければ、如来に救われないという。土光氏が日々の生活を大切に、極端にストイックな生活を送ったのも、こうした思想が背景にあったと考えられる。

(3) 小括

以上、土光氏に関する先行研究について、主に氏の思想に関するものについて検討した。澤邊（2010）は、アメーバ経営には大家族主義と市場基準競争主義、理想主義と現実主義という二つのパラドクスがあることを指摘した。先行研究の検討に基づき、筆者なりに土光氏の思想を整理すると、次の三つのパラドクスとも言える考え方に集約することができるだろう。

第一に、国家的視点を持ちながら、日常を重視するという考え方である。明治生まれの土光

氏は、国家レベルで物事を考えながら、一方で日々の研鑽（読経や読書、禁欲的生活）を怠らなかつた。同時に、社員や経営幹部にも厳しさや自彊を求めた（兼田、2016；2021；2024）。そのストイックな行動や考え方の宗教的背景としては、法華経の「久遠常住不滅」の思想があったと考えられる（植松、1998）。

第二に、積極的・行動的であると同時に、謙虚さを大事にするという考え方である。前述のように、土光氏は率先垂範、現場主義を貫きながら、対話や従業員の自主性を重んじた。逆に上意下達の組織を好まなかつた。そこには、万人が平等であるという法華経の「一条平等」の思想の影響があった（植松、1998）。

第三に、合理性を重んじながらも、長期的・未来的視点を持つことを大切にするという点である。エンジニア出身の土光氏は、合理的思考に長けており、無駄の排除を叫び続けた。しかし一方で、長期的な投資による技術開発を重視した。それだけでなく、国家的な見地から教育や経済、行政のあり方について長期的・未来的視点からの改革を求めた。

しかし先行研究は、石川島重工業およびIHI時代の土光氏の言動には、あまり注目してこなかつた感がある。兼田（2016；2021；2024）の論考は、主に東芝時代以降の資料に依拠しており、植松（1998）も、1970年以降に出版された著作に基づいて考察している。石川島重工業およびIHI時代の土光氏の思想を知る手がかりは、同時期に書かれた社内報にあると思われる。

4. 社内報「石川島」と「あい・えいち・あい」

前述のように、土光氏は経営難に直面していた石川島重工業の社長に就任した際、社内報「石川島」を発行し、直接社員に手渡していた。「石川島」発行の経緯について、土光氏は山本五十六元帥の「やってみて、言ってみせて、させてみて、ほめてやらねば人は動かじ」という有名な言葉を引用し、次のように述べている。

『言ってみせて』ための手っ取り早い方法は、社内報を作ることである。

石川島重工の社長に就任してすぐ、私はこの発行を思い立った。わずか1カ月余の準備期間しかなかつたが、関係部署の人間を呼んで、『第一号を昭和二十六年一月一日付として、発行にとりかかりなさい』と命じた。石川島としての、はじめての社内報である。関係者は、未経験分野の仕事を仰せつかり、しかも時間的余裕もなかつたことから、ずいぶん苦労したようだが、暮れには印刷もできあがつた。タイトルは簡明にして直截、ずばり『石川島』とした（土光、2012、91）

「石川島」はA4判で、1951年（昭和26年）1月から1959年（昭和34年）12月まで月1回発行された。「あい・えいち・あい」も同じくA4判であり、1960年（昭和35年）12月から原則月1回発行された。図1は、「石川島」第1号の写真である。また、各年末には特集号として、製品の写真集が発行されている。ページ数は毎号4から8ページほどであり、経営層による巻頭言ほか、各工場の受注状況、自社製品や技術の紹介、発明考案事務改善表彰者の紹介、各種行事の案内、営業所や工場の紹介、1954年からは詰将棋やコントなどが掲載された。

土光氏は、1951年に3回、1952年と53年に2回巻頭言を寄稿し、1954年から社長を辞任する1964年1月号まで年1回の年頭挨拶を中心に掲載している（表1）。土光氏が寄稿していな



図1 「石川島」第1号に掲載された土光氏の年頭挨拶

い号では、取締役や工場長ら経営層が巻頭言を担当した。

土光氏の巻頭言は、広く日本や世界の経済状況ならびに業界の近況に触れ、社員に期待するテーマをいくつか掲げるといった基本構造を持っている。以下、社内報に掲載された土光氏の巻頭言⁽¹⁰⁾について計量テキスト分析を行い、「敬天愛人（上巻）」との比較を試みる。

5. 「石川島」「あい・えいち・あい」の計量テキスト分析⁽¹¹⁾

(1) 言及頻度分析

社内報に掲載された土光氏の言葉は、文字数にして3万2千字足らずであり、「敬天愛人（上巻）」で約29万字の言葉を遺した稲盛氏に比べるとかなり少ない。まず、土光氏の言葉の言及頻度を分析し、稲盛氏と比較する（表2）。

文字数が双方で大きく異なるため、単純な比較は難しい。しかし、いくつかの傾向を読み取ることができる。

第一に、「敬天愛人（上巻）」の方は「非常」や「すばらしい」といった、いわば極端とも言える表現が多いことがわかる。「石川島」「あい・えいち・あい」の方は「非常」は5回しか登場せず、「すばらしい」は一度も使用されていない。土光氏の方が、感情表現を抑えた文章で語りかけていると推測できる。

第二に、両社とも技術系メーカーであるにもかかわらず、「開発」や「新しい」といった言葉で頻度に大きな違いが見られる。「敬天愛人（上巻）」では、「開発」と「新しい」はそれぞれ

表1 社内報に掲載された土光氏の文章

社内報の名称	発行年月日	タイトル
石川島	1951年1月1日	年頭の挨拶
	1951年3月1日	重工業の将来
	1951年6月1日	当期決算と会社再建について
	1952年1月1日	年頭の所感
	1952年6月1日	今期決算について
	1953年1月1日	年頭の辞
	1953年4月1日	アメリカの印象／新入社の諸君を迎う
	1954年1月1日	年頭の辞
	1955年1月1日	年頭の辞
	1956年1月1日	年頭の辞
	1957年1月1日	年頭の辞
	1958年1月1日	年頭の辞
	1959年1月1日	年頭の辞
あい・えいち・あい	1960年12月1日	新会社の発足にあたり従業員諸君へ
	1961年1月1日	記念すべき新春を迎えて
	1961年12月1日	IHI 発足1周年を迎えて
	1962年1月1日	新春を迎え従業員諸君へ
	1963年1月1日	一年頭の辞—底力を試される本年の覚悟
	1964年1月1日	一年頭の辞—躍進の年を迎えて

317回、298回用いられているが、「石川島」「あい・えいち・あい」ではそれぞれ5回、8回である。これと関連して、「技術」という言葉との関連語にも大きな違いが見られる（表3）。「敬天愛人（上巻）」では「技術」は「開発」や「製品」、「研究」という言葉とともに用いられることが多い。同時に、「敬天愛人（上巻）」では「技術開発」という複合語は91回、「製品開発」は47回用いられている。一方、「石川島」「あい・えいち・あい」では「向上」や「進歩」、「生産」という言葉と一緒に使われるパターンが比較的多く見られた。しかし、「技術開発」という複合語での使用は見られなかった。

「技術」という言葉をめぐるとこのような違いは、両経営者の置かれた状況や両社の経営戦略の違いに由来していると考えられる。稲盛氏は、自社内における技術開発と、プロダクト・アウト型の新製品開発を重視するようになっていた。

表2 抽出後の頻度（上位60語）

「敬天愛人（上巻）」			「石川島」／「あい・えいち・あい」		
順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
1	する	4031	1	する	538
2	ない（否定）	1452	2	ない（否定）	122
3	思う	1224	3	ある	98
4	なる	866	3	会社	98
5	ある	834	5	諸君	87
6	いう	758	6	なる	77
7	ん	631	7	ん	70
8	企業	480	8	生産	59
9	考える	389	9	ぬ	56
10	経営	377	10	経済	51
11	非常	375	10	当社	51
12	やる	343	12	組織	49
13	会社	339	13	年	48
13	人	339	14	経営	46
15	できる	331	15	技術	45
16	ない（形容詞）	320	15	努力	45
17	開発	317	17	思う	42
18	年	302	18	ない（形容詞）	41
19	言う	301	19	いう	38
20	努力	300	19	受注	38
21	事業	299	21	向上	35
22	新しい	298	22	世界	33
23	社員	283	22	発展	33
24	月	281	24	従業	32
25	自分	279	24	本年	32
26	技術	263	26	工場	29
27	今	262	27	協力	26
27	製品	262	27	達成	26
29	持つ	255	27	日本	26
30	ぬ	249	30	考える	24

表2 抽出後の頻度（上位60語）（続き）

「敬天愛人（上巻）」			「石川島」／「あい・えいち・あい」		
順位	抽出語	出現回数	順位	抽出語	出現回数
31	日本	246	30	年頭	24
32	当社	233	32	企業	23
33	経済	231	33	競争	22
34	心	226	33	迎える	22
35	京セラ	225	33	国際	22
36	現在	219	33	部門	22
37	今年	207	37	強化	21
38	今後	204	37	輸出	21
39	工場	198	39	重工業	20
40	発展	186	40	昨年	19
41	本年	178	40	情勢	19
42	セラミック	167	40	設備	19
43	素晴らしい	159	40	問題	19
44	生産	158	44	すでに	18
45	問題	157	44	関係	18
46	仕事	152	44	居る	18
47	場合	150	44	将来	18
48	目標	149	44	製品	18
49	昨年	148	44	必要	18
50	見る	143	50	期待	17
51	営業	140	50	十分	17
52	今日	139	50	申	17
53	さらに	138	50	造船	17
54	関係	133	54	さらに	16
54	特に	133	54	於く	16
56	方々	129	54	工事	16
57	従来	126	54	合理	16
57	達成	126	54	持つ	16
59	使う	124	54	次第	16
59	時間	124	54	状況／進歩	16

表3 「技術」と関連の強い言葉

「敬天愛人（上巻）」					「石川島」／「あい・えいち・あい」				
順位	関連語	全体	共起	Jaccard	順位	関連語	全体	共起	Jaccard
1	開発	172 (0.106)	86 (0.558)	0.3583	1	向上	34 (0.059)	8 (0.205)	0.1231
2	製品	168 (0.103)	57 (0.370)	0.2151	2	進歩	14 (0.024)	5 (0.128)	0.1042
3	研究	77 (0.047)	29 (0.188)	0.1436	3	居る	15 (0.026)	5 (0.128)	0.1020
4	新しい	184 (0.113)	42 (0.273)	0.1419	4	生産	48 (0.083)	8 (0.205)	0.1013
5	発展	147 (0.090)	35 (0.227)	0.1316	5	革新	6 (0.010)	4 (0.103)	0.0976
6	持つ	187 (0.115)	37 (0.240)	0.1217	6	視野	7 (0.012)	4 (0.103)	0.0952
7	企業	282 (0.174)	44 (0.286)	0.1122	7	会社	89 (0.153)	11 (0.282)	0.0940
8	使う	80 (0.049)	23 (0.149)	0.1090	8	世界	31 (0.053)	6 (0.154)	0.0938
9	事業	170 (0.105)	31 (0.201)	0.1058	9	コスト	8 (0.014)	4 (0.103)	0.0930
10	思う	725 (0.446)	82 (0.532)	0.1029	10	事務	10 (0.017)	4 (0.103)	0.0889

「...われわれがもっている約 100 種類のセラミック材料と、それらをつくる過程においてわれわれが開発した独自の製造技術の中から、どれかを使います。われわれが最も得意とする材料もしくは技術、またその二つを組み合わせたものでも構わないのですが、われわれがもつ特徴的な材料や技術の延長線上にあるものから、研究開発テーマを選んでいるのが現状です（1977年2月17日の講演より）⁽¹²⁾」

京セラでは、研究開発を研究所だけでなく、各事業部に設置した技術開発部門でも進めていた。研究所では基礎的な材料の研究のみを行い、技術開発部門では応用研究を行うという体制であったという（1977年2月17日の講演より）⁽¹³⁾。このような内製による技術開発の重視は、同社が川上に位置し、基礎研究と応用研究の両方を行っていたことや、多様な材料や製品を扱う中で、さまざまな技術蓄積が可能であったことに由来していると考えられる。また、稲盛氏が「製品開発」よりも「技術開発」という言葉を多く用いたのは、新製品開発の上で、マーケットが求める「製品」の開発よりも、自社の「技術」を開発することを重んじていたためではないかと推測できる。

一方の土光氏も、決して技術開発を軽視していたわけではない。氏が IHI の社長時代に書いたと言われる文献には、「本当に根のある技術的進歩をやるのにはどうするか」について、次のような文章がある。

「これは始終いわれているように、研究もしなければならない。その他新技術の開発もやらなければならないということであるが、実際やってみると、なかなか大変なことである。ことに特許は、現在でも各社が買っているわけであるが、今後は本当に重要な特許は、売っ

てくれないかもしれない。そういう事態がすでにもうきている。...そこでわれわれとしては、研究所を設置する、あるいは新機種の開発部を設けるとかいうことをやる。しかし非常に時間も金もかけなければならないし、人間も適任者を要請しなければならない（土光、1970、360～361 ページ）」

しかし、土光氏が社長に就任したころの石川島重工業は、業績悪化でいわば瀕死の状態であった。そのような状況では技術や製品の「開発」よりも、業界の技術進歩や革新をキャッチアップすべく技術を「向上」させることや、自社内の技術を発掘することが重視されたのではないだろうか。また、京セラとは違い船舶やクレーンなどの大型の最終製品を受注製造していた同社にとっては、新たな機種開発が新技術の開発よりも優先されていたのかもしれない。

(2) 共起ネットワーク分析

「石川島」「あい・えいち・あい」の構造を知るために、共起ネットワーク分析を行った。共起ネットワーク分析によって頻出する言葉と言葉の結びつきの強さを可視化することで、言葉が主にどのような用いられ方をしているのかを推測することができる。また、言葉のクラスターが可視化されることで、テキスト全体がどのようなトピックで構成されているのか、俯瞰的な分析が可能となる。今回は文字数が3万字余りと少ないため、言及頻度15以上の言葉について分析を行った（図2）。言及頻度を15としたのは、抽出されるクラスター数を「敬天愛人（上

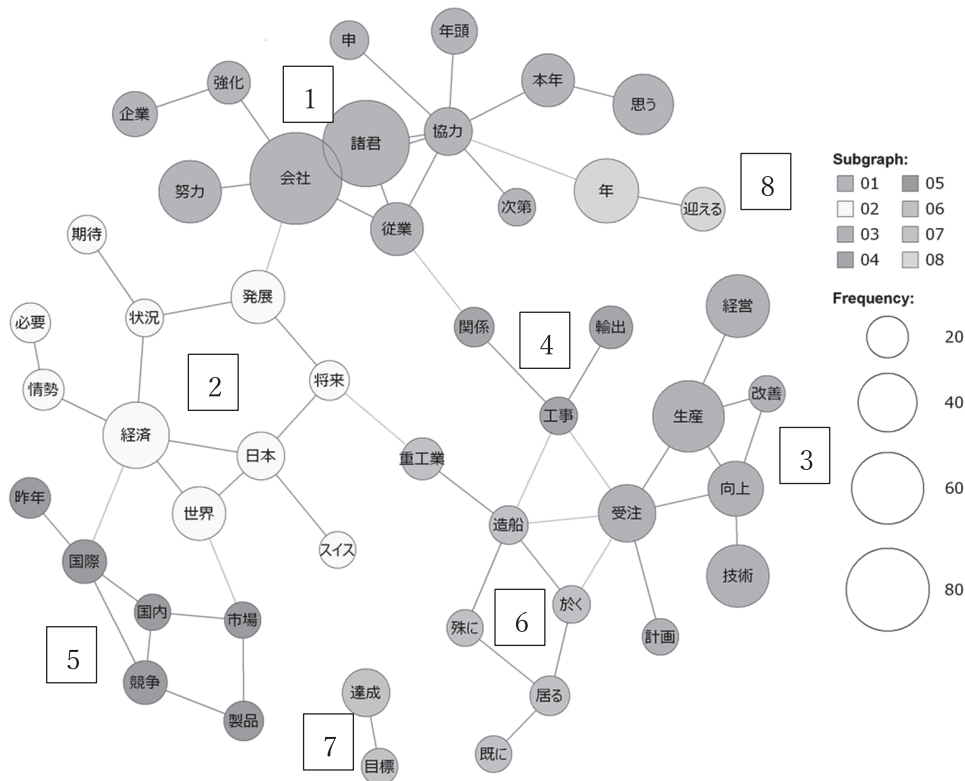


図2 「石川島」「あい・えいち・あい」の共起ネットワーク

卷)」の分析結果（北居、2022）とそろえることで、両者を比較しやすくするためである。同一文中で使用されている頻度が大きい言葉同士は、線で結びつけられている。

第1グループは、「諸君」、「会社」、「努力」などが結びついており、これは社員に対する協力や努力の要請ならびに会社の努力に関する宣言あるいは報告に関するクラスターである。第2グループは、「経済」、「日本」、「世界」などの結びつきが強く、日本や世界のマクロ的情勢への言及であると考えられる。第3グループは、「生産」、「技術」、「向上」などが結びついており、生産や技術の向上の必要性や決意の訴えを表している。第4グループは、「輸出」、「工事」、「関係」の関連が強く、輸出工事の重要性への言及であると思われる。第5グループは、「国内」、「国際」、「競争」などが結びついており、国内外の競争への言及を表している。第6グループでは、「造船」、「重工業」の結びつきが特徴的であり、業界や会社の状況への言及と思われる。第7グループは、「達成」と「目標」からなっており、これは目標への言及であろう。最後の第8グループは、「年」と「迎える」が結びついており、これは年始の挨拶を表している。「石川島」「あい・えいち・あい」における土光氏の文章は、主にこれら8つのグループによって構成されていると言えよう。

この分析結果を、「敬天愛人（上巻）」と比較してみよう。まず、前稿（北居、2022）での分析結果を再掲する。なお、「敬天愛人（上巻）」の分析では、言及頻度100以上の言葉を用いている。

図3のように、「敬天愛人（上巻）」では9つのクラスターが抽出されている。両者のクラス

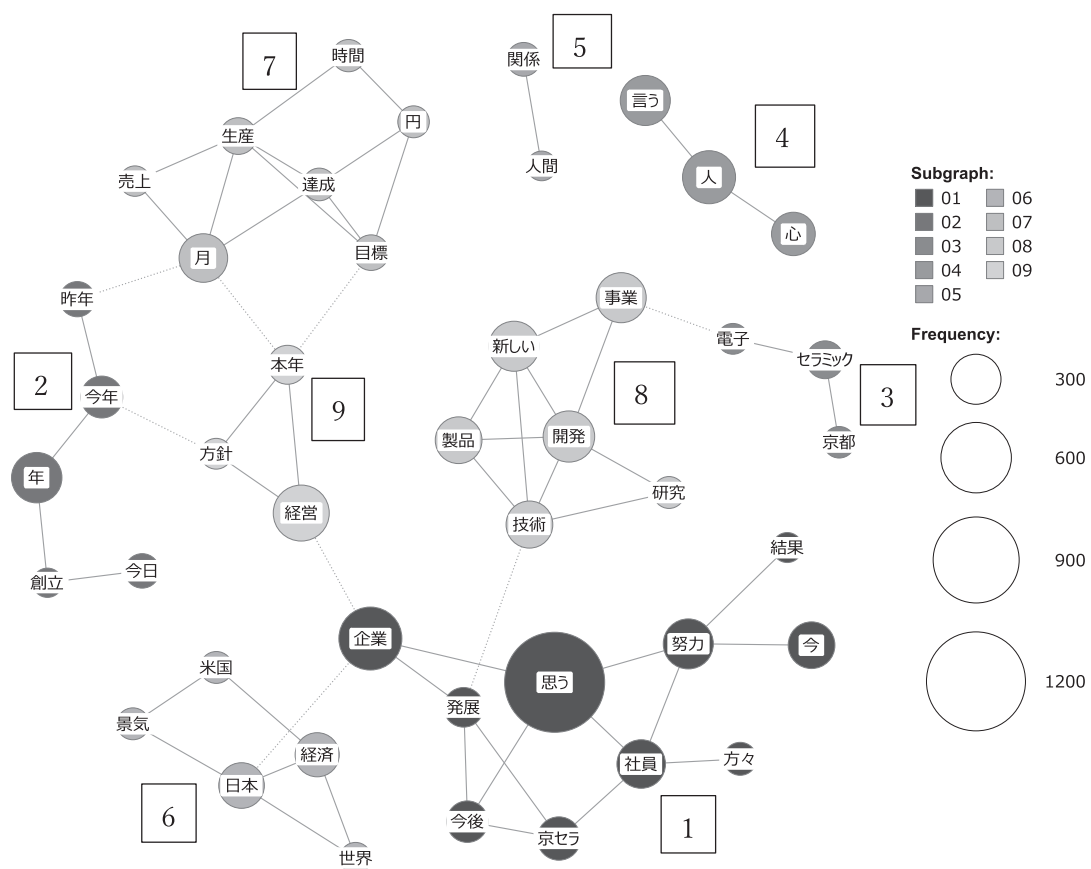


図3 「敬天愛人（上巻）」の共起ネットワーク（北居、2022、100頁）

ターを比較すると、類似点と相違点が明らかになる。まず、「敬天愛人（上巻）」の第1グループは社員に対する努力の訴求と考えられ、「石川島」「あい・えいち・あい」の第1グループと類似している。ただし、「石川島」「あい・えいち・あい」で特徴的なのは、「協力」という言葉が含まれている点である。同じく第2グループは創立記念日の挨拶であり、これは年頭挨拶の部分に該当すると見ていいだろう。第3グループは電子工業界に関する言及であり、「石川島」「あい・えいち・あい」の造船業界への言及に対応していると思われる。第4グループは人の心に関する言及だが、同じようなグループは「石川島」「あい・えいち・あい」には見られなかった。第5グループの人間関係も同様である。第6グループは内外の情勢に関する言及であり、「石川島」「あい・えいち・あい」にも同様のクラスターを見ることができる。第7グループの年次目標への言及も同様である。第8グループは新技術や新製品開発に対する言及だが、「石川島」「あい・えいち・あい」では生産や技術向上のグループと対応している。この相違については、先ほど分析した通りの結果と言える。最後の第9グループは年次の経営方針に関する言及であり、同様のグループは「石川島」「あい・えいち・あい」には見られなかった。逆に、「石川島」「あい・えいち・あい」で抽出された輸出工事に対する言及は、「敬天愛人（上巻）」からは出てこなかった。

「敬天愛人（上巻）」において年次方針のクラスターが抽出されたのは、稲盛氏が年次方針発表会で比較的長い文章を遺しているためであろう（北居、2022）。また、「石川島」「あい・えいち・あい」における輸出工事への言及も、当時の企業が置かれた状況による影響が大きいと思われる。

人の心や人間関係に関する言及は、「敬天愛人（上巻）」においてのみ見られた。これはもちろん、土光氏が人の心や人間関係を重要視していなかったためではないだろう。先行研究で見たように、土光氏も稲盛氏と同様、宗教に深く帰依し、法華経に根差した人材観を持つだけでなく、本人も日々実践していた。また、オーナー経営者としての影響力を持ち、社内報に長い文章を掲載した稲盛氏と、サラリーマン社長として赤字再建に取り組み、わずか一か月足らずで社内報を作成した土光氏では、社内報で言及する内容も異なるのかもしれない。

6. まとめ

本稿では、社内報「敬天愛人（上巻）」と「石川島」「あい・えいち・あい」の比較分析を通じて、稲盛氏と土光氏の思想の比較を試みた。共通点も多い両者だが、あえて違いを強調するならば、表4のようにまとめることができるだろう。

稲盛氏は、比較的川上のメーカーの経営者として、技術開発を重視し、そこから生まれた製品をプロダクト・アウトしようとした。社員に対しては内外の状況だけでなく、あるいはそれ以上に人間の内面の心を重視し、心をベースに判断することを訴えた。自らの心のありようが、現実を創り出すと訴えた。この言葉には、少年期に読んだ『生命の真相』や中村天風らの影響が色濃く見られる。

一方の土光氏は、最終製品メーカーの経営者として、内外の技術進歩に追いつくべく技術を向上させることを重視した。傾きかけた石川島重工業を立て直すべく、合理化を進めた。内外

表4 稲盛氏と土光氏の比較

稲盛和夫	土光敏夫
情緒的	合理的
形而上的	形而下的
技術開発	技術向上

の状況を俯瞰的に見つめ、世界における日本あるいは会社という見方を社内報で訴えた。技術向上という言葉をよく用いた背景は、前述のような事情もあったと思われるが、先行研究との関連で見ると、日々の日常的な積み重ねを重視していた土光氏にとっては、向上という言葉がよりしっくりしていたのかもしれない。

また、前述のように社内報で社員に訴える際に、協力という言葉を使用していることも土光氏の特徴である。これはもちろんオーナー系ではないサラリーマン社長という立場も影響していると思われるが、一条平等の思想を持ち、水平感覚を重視していた氏が用いる言葉として適当であると考えられる。経営者として乗り込んだ石川島重工業であったが、社員の協力を訴える社内報を自ら配り、社員と一つになって再建しようという姿勢が、協力という言葉には込められているように思われる。

もちろん、両者の違いは単なる類型論ではなく、どちらかのタイプに押し込めるものではない。この違いは従業員に訴える際の力点の違い、あるいは出発点の違いと考えるべきであろう。優れた経営者は、時にパラドキシカルにも見える思考をするものである。

謝辞

本稿作成にあたり、土光社長時代の社内報をお送りいただいた株式会社 IHI IHI アカデミーの北原彩花様、ならびに北原様をご紹介いただいた一橋大学大学院経営管理研究科の田中一弘教授に大変お世話になりました。記して感謝します。

注

- (1) 稲盛和夫 OFFICIAL SITE <https://www.kyocera.co.jp/inamori/library/facebook-archive/2022/20221201.html>
- (2) 稲盛 (2002)
- (3) 稲盛氏が最初に『研心抄』に出会ったのは、1981年と推測されるという (井上、2024)。
- (4) 「座談会 われらの技術であすの東芝を！」『東芝ライフ』161号、10ページ。
- (5) 土光 (1995)
- (6) 「相互信頼が築く東芝の基礎！——土光社長と堅山東芝労連委員長の対話」『東芝ライフ』175号、10ページ。
- (7) 『東芝ライフ』175号、9ページ。
- (8) 現在の橘学苑は、共学の中学校・高等学校である (同学苑 HP <https://www.tachibana.ac.jp/>)。
- (9) 「日本の自殺」はその後、2012年に新書版で発行されている (グループ一九八四年、2012)。
- (10) 1954年3月1日発行の第4巻第3号には、欧米視察から戻った土光社長の講演会の要旨が掲載されているが、土光氏の生の文章ではないため分析から除外している。

- (11) 以降の分析には、KHCoder を使用している。
- (12) 稲盛ライブラリー+ダイヤモンド社「稲盛和夫経営講演選集」共同チーム編（2023）、46 ページ。
- (13) 稲盛ライブラリー+ダイヤモンド社「稲盛和夫経営講演選集」共同チーム編（2023）、63～64 ページ。

文献一覧

- 稲盛和夫（2002）『稲盛和夫 ガキの自叙伝』日本経済新聞出版。
- 稲盛ライブラリー+ダイヤモンド社「稲盛和夫経営講演選集」共同チーム編（2023）『経営 稲盛和夫、原点を語る』ダイヤモンド社。
- 井上友和（2024）「稲盛和夫と中村天風著『研心抄』との邂逅——稲盛ライブラリー所蔵資料の調査を通じて——」、『稲盛和夫研究』第3号、45-56 頁。
- 植松忠博（1998）「土光敏夫の宗教と経済活動」、『国民経済雑誌』第177巻第2号、35-48 頁。
- 兼田麗子（2016）「土光敏夫と現在——人材観、経営観を中心として——」、『国際学研究』（桜美林大学）第6巻、43-53 頁。
- 兼田麗子（2021）「土光敏夫の実践と特徴——社会文化貢献的活動に焦点を当てて——」、『桜美林大学研究紀要 社会科学研究』第2号、43-57 頁。
- 兼田麗子（2024）「土光敏夫と社会文化貢献活動——教育に焦点を当てて——」、『大倉山論集』第70号、73-89 頁。
- 北居明（2022）「社内報に見る稲盛経営哲学——『敬天愛人』の内容分析を通じて——」、『稲盛和夫研究』第1号、93-110 頁。
- グループ一九八四年（2012）『日本の自殺』文藝春秋。
- 澤邊紀生（2010）「賢慮を生み出すアメーバ経営——経営理念を体現した管理会計の仕組み——」、アメーバ経営学術研究会編『アメーバ経営学——理論と実証——』KCCS マネジメントコンサルティング、89-114 頁。
- 東芝ライフ（1966）「座談会 われらの技術であすの東芝を！」『東芝ライフ』161号。
- 東芝ライフ（1967）「相互信頼が築く東芝の基礎！——土光社長と堅山東芝労連委員長との対話」『東芝ライフ』175号。
- 土光敏夫（1970）「長期のビジョンに立つ経営理念を」、中川敬一郎・由井常彦編集・解説『財界人思想全集 経営哲学・経営理念 昭和編』ダイヤモンド社、355-366 頁。
- 土光敏夫（1995）『日々に新た：わが人生を語る』PHP 文庫。
- 土光敏夫（2012）『土光敏夫「私の履歴書」』日本図書センター。
- 曲沼美恵（2008）「起源探訪 No.2 社内報」、『Works』2008年12月-2009年1月号、59 頁。

Kazuo Inamori and Toshio Doko: A Comparative Analysis of “*Keiten Aijin* (Respect the Divine and Love People)” and “*Ishikawajima*”, “I.H.I”

Akira Kitai

Faculty of Business Administration, Konan University

This paper examines corporate newsletters as a medium through which top management shapes organizational culture, by conducting a quantitative text analysis comparing Kazuo Inamori’s “*Keiten Aijin*” (Vol. 1) with “*Ishikawajima*” and “I.H.I.”, newsletters issued by Toshio Doko during his tenure at Ishikawajima-Harima Heavy Industries (IHI). Although the two leaders share several biographical commonalities—religious commitment, experience in corporate reconstruction, social contribution, a background in science and engineering, and setbacks in examinations—their language use and persuasive foci differ markedly.

Frequency analysis shows that Inamori frequently uses emotionally charged words such as “extraordinary” and “wonderful,” with numerous references to the heart and the inner self. In contrast, Doko predominantly employs rational and operationally oriented terms such as “company,” “management,” “production,” and “technology,” with emotional expressions notably restrained. Differences are also evident in the co-occurrence of technical terms: Inamori emphasizes “technological development” and “product development,” whereas Doko places greater emphasis on “technological improvement,” “production,” and “rationalization.”

In the co-occurrence network analysis, Inamori forms clusters centered on concepts such as “mind,” “human relationships,” and “philosophy,” while Doko’s discourse is dominated by practical topics including “cooperation,” “effort,” “economic conditions,” “export projects,” and “industry circumstances.” The repeated use of the term “cooperation” in Doko’s texts symbolizes a horizontal organizational sensibility and the collective nature of corporate reconstruction.

These differences can be attributed to contrasting managerial contexts: Kyocera during its growth phase under owner management with internally driven technological development, versus Ishikawajima during a period of crisis under a salaried president, where rationalization and operational improvement were imperative. In conclusion, the characteristics of the two leaders can be organized along continuums such as “emotional/rational,” “metaphysical/physical,” and “technological development/technological improvement.” However, rather than representing a simple typology, these contrasts may reflect flexible managerial thinking that adapts persuasive strategies to situational demands.