報　告：
出光佐三の合理性と人間理解

坪山 雄樹

一橋大学 准教授

はじめに

私は，2012 年に出版された『出光興産の自己革新』という書籍の中で，出光が上場に向かっていく際の組織の中のいろいろな問題，どういうプロセスを経て変革されていったのかというところを担当いたしました。それにあたって，それまで出光というのがどういう会社で，どういう文化を持っていて，それがどういう足かせになっていたのか，ということを扱う「出光の経営理念」という章も担当しております。そういう経緯で，今日こういう発表をさせていただくことになったという次第です。

先ほど加護野忠男先生のスライドに「企業を成り立たせる３つの精神」というものがございました。市民精神，企業精神，営利精神の３つ。市民精神というのは，勤勉，従順，節度，利他，愚直。企業精神は，情熱とか創造的破壊，使命感，リスクや失敗を恐れない精神。営利精神は，合理性や数字へのこだわりなど。その３つ，市民精神，企業精神，営利精神の中でいうと，市民精神，企業精神，この２つを特に出光佐三は非常に強調し，それらを会社に植えつけるようなことを色々やっていた。それに加えて営利精神，これに関しても，当時の拝金主義的な風潮の否定ということがクローズアップされますが，持続的に成長していけるような確かなビジネス・モデルを目指していく中でも，資金繰りが非常に厳しかったものですから，当然収支を気にしないと潰れてしまうので，佐三は収支を常に強く意識せざるを得なかった。末端の従業員も，市民精神，企業精神が強く強調されはしますが，当然やはり赤字・黒字について，金を稼ぐということについて，すごく意識せざるを得ないという状況であったのではないかと思います。その後，出光がかなり成長して安定してきてからは，市民精神や企業精神に対する意識が十分でなくなったということもあって，出光佐三が理念教育というものをいろいろかなり強くやり始めた，出光の歴史，日本の歴史を学ぶということをやり始めたということがあったのではないかと考えております。

創業までの経緯：信念の形成

皆さんご承知のことかと思われますが，出光佐三は福岡県宗像で生まれまして，1905 年に神戸高商に入ります。もともとは外交官志望だったそうですが，外交官なんて上から命令されたことをやるだけだ，そんなものに自由はない，おまえも独立自営の商人の目指せと言われて，独立自営の商人を目指します。

神戸高商時代にいくつか，人生を決定づけるような出会いがありました。１つが，当時の大阪の経済界の拝金主義，金が万能だ，金で何でもできる，そういう状況を見て非常に嫌悪感を覚えたということ。それから，当時の校長の水

島銕也先生が，非常に家族主義的な，父のような慈愛をもって若い教員であるとか学生を育てるというその姿に，非常に感銘を覚えたということ。また，内池廉吉先生の講義で，商人のあるべき姿，中間搾取をするような商人は今後は要らない，生産者と消費者を直接結びつけるような商人を目指せと言われ，そういう商人を目指すようになったということ。そういった出会いが神戸高商時代にありました。

1909 年に，当時の神戸高商の卒業生としては異例の，個人商店酒井商会に丁稚として入店いたします。将来的には独立するということを考えて，小さいことから積み上げていくという考えもあったと言われます。

その後，1911 年に門司で日本石油の特約店として出光商会を開業します。これに当たっては，資産家の日田重太郎さんという方から無償でお金を提供されるというような幸運にも恵まれておりました。

出光の基本理念

出光佐三の基本理念と言われるものを次にあげます。① 人間尊重，② 大家族主義，③ 独立自治，④ 黄金の奴隷たるなかれ，⑤ 生産者から消費者へ。皆さんもどこかでご覧になったことがあるかと思われますが，よくよく調べてみると，想像しているものと少し違うというようなことがあります。

まず最初の，人間尊重です。この人間尊重というのは，当時の大阪の拝金主義的な風潮に対して非常に嫌悪感を覚えたということに端を発するものです。今後の国家の命運は経済界の経済活動が左右するのだ。それに当たって，その担い手である経済人，産業人のこの道徳心のなさは，日本の発展を阻害するものになるだろう。これをどうにかしなければいけない。そこで出てくるのが「みずから顧みて尊重すべき人間になれ」ということです。人間を尊重しろという意味ではなく，まず，みずから顧みて尊重すべき，そういう人間になって，その尊重すべきような人間同士がお互いに協力し合うところに，真の人間の力が発揮されるのだ，ということを言っております。事業を行うには，やはり人を養成しなければならない。その人というのはどういう人なのか。「みずから顧みて尊重すべき人間」なのだと。

みずから顧みて尊重すべき人間というのがどういう人間なのか。彼はそれを，日本の伝統的な道徳精神であるとか，武士道の精神，こういうところに求め，目指すべき尊重すべき人の姿というのを一言で「士魂商才」というふうに言っております。「犠牲の大精神」「利己主義を排し，愛他謙譲の美徳を養い」「義を見ては水火を辞せずの勇猛心」「武士道」。こういうものが必要だと佐三は考えたわけです。

こういう尊重すべき人間をどのようにして育てていくのか。これが大家族主義と呼ばれるものになります。水島校長に倣い，自分の会社はもう家族だと考えた。新しく入ってきた新入社員というのは自分の子どものように育てていく。そうすれば，お互いの間に信頼が生まれて，愛情が信頼を生んで，それによって，先ほど出てきたような愛他謙譲の精神を持った人間が育つのだということです。

しかし，佐三は，もう一方で，優しいだけではだめなんだ，優しい愛情だけだと「金持ちの坊ちゃん」になってしまう，とも言っています。本当の真の愛というのは，そこに厳しさ，これがないとだめなのだと。家族主義というと，何か愛に包まれた優しいイメージを持たれるかもしれませんが，実のところ，彼の言う大家族主義というのは，一方で愛，信頼，他方でそれに基づいて非常に厳しい鍛練，これが必要なんだと言っております。愛情があるからこそ，やはり愛情をかけている相手の真の成長を願って厳しく育てていく。愛情を注がれた側も，その愛情と信頼があるからこそ，全力を仕事に向けて注いで成長していくのだと言っております。

したがって，厳しく，努めて自ら難関に向かえと彼は言います。「最少の労力をもって最大の効果を収める」というような，そういうイー

ジー・ゴーイングで労せず金儲けをするというのは，人間をだめにする。だから，努めて難関に向かうのだ，いばらの道に向かって，そこで人間は鍛え上げられていくのだと。それも，まず自分が向かい，上司たちがみんなそれに向かい，その後で新しく入ってきた人が我もというふうに向かっていく。そういうことを彼は言っており，これが家族主義，愛，信頼，鍛練というような彼の考えになります。

3番目が，独立自治というものです。独立自治は，自由のある，自分で決められるそういう独立自営の個人商店を作った自分と同様に，従業員もそれぞれの持ち場で独立した，独立自治，任せられるということを行っていく。これは先ほどの，厳しい状況にわざわざ自らを落とすということも意味しています。若くして最初からかなり重たい仕事も全部自分でやっていくことで，谷に落とすような鍛練を意味するようになりますが，これが独立自治で任されて，非常にやりがいがあるということにもなるため，みずから進んでその鍛練に進んでいく，そういう関係を彼は考えております。

独立自治，この問題に関して，彼は次のように悩んだことがあったそうです。結局，自分は独立しているけれども，下にいる従業員たちは自分の独立の犠牲になって，自由はないのではないか。そこで彼が考えたのは，「自分も日本国民である。日本国民であるから，日本のもろもろの国策の範囲内での独立・自由ではないか。それと同様に出光の社員も，日本の中の出光佐三と同様に，出光商会の中の従業員として，出光商会のもろもろの全体方針の中で独立・自由を与えればいい」そう考えたわけです。したがって，独立自治というのは，自分勝手に何でも決められるということを意味するものではありません。

4番目が，黄金の奴隷たるなかれというものです。こちらも，先ほどから申し上げているような，当時の拝金主義的な風潮に対する反発から始まっています。事業というのは金儲けのためではなく，国家社会のため，そういうものでなければならない。事業を金儲けとのみ考えることは事業の堕落で，その生命は短い。彼はそう考えたわけです。しかし，これは利益度外視を意味しているわけではありません。「黄金を尊重せよ，しかしひざまづくな」というのが彼の言わんとするところです。「金を目標とするな，しかしながら，決して金を侮辱し軽視せよというのではない。現代の資本主義制度の時代に，金の力を無視し軽視することは，自己破滅である」と彼は言っています。したがって「事業資金として大いに金は儲けなければならぬ」とも彼は言っているわけです。意味のある事業，社会的に意味のある事業を持続的に成長させていくためには，やはりきちんと儲けていかなければいけない。その部分を決して無視してはいけないわけです。彼が「黄金の奴隷たるなかれ」という言葉で戒めているのは，国家に害をなしたり人を傷めたりして金を儲けることや，将来の事業の伸展を邪魔するような儲け方のことであって，利益を度外視せよと言っているのではないわけです。

最後に5番目が，生産者から消費者へというものです。こちらは，今までのものと少し違う，より直接的にビジネスのあり方に関係するようなものになります。利鞘を稼ぐだけの中間商人を排除して，専門的な知識を持って専門家として消費者と生産者とを直接結びつけていく，そのことによって，生産者と消費者の両方の便宜を図っていくのが自分たちの社会的使命なのだ。この考え方に基づいて彼は，大地域小売業と呼ばれるようなビジネスを展開していきます。ここで強調されているのは，商人の社会的使命とか社会的意義です。国の命運を左右するのは経済活動，経済人なので，そういう社会的使命，これをもってビジネスに取り組まなければならない。それと同時に，そういう社会的使命というものがあることで，働いている人たちが強く動機づけられる。公益のためという目標を与えられることで，人間は動機づけられる，強くなっていく，こういう点からも，彼は商人の社会的使命，意義というものを強調していました。

以上が出光佐三の基本理念と呼ばれるものです。出光佐三が強くここで強調しているのは，道徳心，日本の古来よりの伝統的な道徳的な精神です。これとの対比で，彼は「モラルの奴隷になるな」ということを言っております。モラルと道徳は違うと彼は言います。モラルとは欧米流の，支配者が上からルールを定め，下の者がこれに従う，そういうやり方で考えるのがモラルであり，モラルを守っているというのは順法主義だと。これに対して，日本古来よりの道徳は，人のため，世のため，お互いのため，それを考えて行動を制御していく。ルールとか規則とかに合わせて行動を制御していくのがモラルであり，これに対して，日本古来の道徳とは，お互いのため，世のため，そのために何を考えるかということだ。

これについて彼が例に出すのは，ストライキです。ストライキは，もちろん法に従ってストライキ権を行使しているものなので順法，法に従っているのでモラル的には問題がない。しかし，日本の道徳の精神からいえば，こういう人に迷惑をかけるようなことはいけないと考える。それが道徳なんだと。そういう道徳の精神，これを持つような人間を育てていくというのが彼の目指しているところになります。

出光の七不思議：労務政策と資本政策

こういった理念を実際の経営にいかに反映していったのか。この点を，出光の労務政策と資本政策を通じて確認していきたいと思います。

出光の社内で「出光の七不思議」と呼ばれてきた，出光の特徴的な労務政策があります。これについて１つ１つ簡単に解説を加えていきます。

１つめが「馘首がない」。これは，そもそもは辞めさせないということから出てきたものだと佐三は言っております。「精神一到何事か成らざらん」といった精神を傷つけることになってしまうというので，辞めたいと言っても辞めさせない，というところからスタートした。子どもが一度やり始めたことを，もう嫌だといってやめさせてしまうというのはよくない。だから辞めさせない。

その後，当然，家族ならば，でき損ないだからという理由で辞めさせるなどということはしないということで，家族を解雇することなどあり得ない，したがって馘首がない。病気になれば，当然家族が病気になれば放っておけませんから，長期欠勤していても給与を保障するといった仕組みがありました。

２つ目が「定年制がない」。家族に定年があるかと。ある年齢が来たら人は働けなくなるなどというふうに考えるのは，人間に対する侮辱である。そのようにも彼は考えていて，したがって定年制がない。ただしこれは，ある年齢になると大体みんな勇退するという暗黙のルールがあったりしたわけで，建前のような側面も含んでいたと思います。

３番目が「労働組合がない」。家族の間に対立闘争などあるかと。家族の中に労働組合なんて要らない。それから，事業というのは，全員がその持ち場で経営者として行動するというものであって，その中で，経営者と使用人などという，そういう概念は出光にはない，だから労働組合は要らないと彼は言っております。

４番目が「給料を発表しない」。彼は給料を仕事の報酬だとは考えていなかったということなんです。そもそもお金で人の価値を見積もるなどというのは，人間に対する侮辱である。しかも，お金で動機づけるということは，できるかもしれないが，そんなものは一時的にすぎない。すぐに「もっともっと」というふうに求めていくことになってしまうので，お金でもって人をどうにかしようということを彼は考えていませんでした。では，給与というのは何かというと，生活の保障であると彼は考えていました。若いころは身を持ち崩してはいけないので低位に抑えられて，やがて結婚すると養う家庭ができて，近所づき合いとかなどもあるからと大幅にアップされます。1969 年ごろの話ですと，これで６割アップしていたそうです。さらに，

子どもが生まれれば手当も出してというぐあいに生活を保障していくものであると。

では，仕事への報酬は何なのか。彼は，仕事への報酬は仕事だというふうに言っています。権限とかそういうものは一切明記せずに，仕事を任せる。やりがいのある仕事に取り組める，これが彼にとって仕事の報酬。仕事の報酬はやりがいのある仕事だと。何によって本人に報いるかというと，自由に仕事をやらせる，これによってみんな愉快に仕事ができる。これこそがやり甲斐なのだということを彼は考えていたということで，権限の規程や罰則の規程などが出光にはなかった。これが5番目の「権限の規程や罰則がない」。

さらに，6番目に「出勤簿がない」。出勤簿などというのは，お前は信用できんから判をついておけという考え方に基づく，人間に対する侮辱であるとして，出勤簿がない。出勤簿をなくすことで，任せられていることに意気に感じて頑張るという，日本人というのはそういう気持ち，ハートを持っているんだ，そう彼は考えていました。当然，このように若いうちからかなり任せられて仕事をすると失敗はつきものです。そういう失敗は尊い授業料なのだと彼は言っております。

次に資本政策です。ご存じのとおり，出光は非上場の過小資本で，銀行借入にずっと依存してきました。彼はなぜ，非上場，過小資本で通したのか。1つは，株式会社形態というのは，責任分散，責任逃れだ，経営者というのは責任を全うするものであって，こんなやり方というのは許せんというのがまず第1の理由です。

第2に，株式市場，資本家とは非常に近視眼に行動するものであり，会社経営がそれに影響されてはいけない。これが2番目の理由です。

3番目が，一生懸命働いて得た利益，これを外に逃してしまうと，自分たちの事業だという意識を従業員たちが持てなくなってしまう。一所懸命に働いて得たお金は会社に利益として残して蓄積していくことができるような仕組みにしなければいけない。だから非上場，過小資本にしていたということです。社内に留保され，さらに，この力によって新たな資金を獲得して，そして，会社の事業がだんだん伸びる。とすると，初めて自分の事業であるという感情を持つ。自分の事業であるという感情を持つと，会社がうまくいかなくなっても耐久生活も辞さないというようなことができる。これがもし資本家が搾取していたら，耐久生活なんてやりませんよ，嫌になってしまうよ，と彼は言っております。そういう点から，株式は非上場，過小資本が望ましいのだと。

そこで，銀行借入金に彼は依存します。これもやはり理屈があります。プロの目利きによる判断がされるわけだから，良い経営をしていれば，お金はきちんとつくはずだと。それから，預金者は一般大衆であって，一般大衆から集められたお金が投資されて，それに対して利息を払うということで，大衆の利益とつながる，これが銀行借入金が望ましいということの理由になります。

逆境の中でも信念を貫き通した歴史

今まで申し上げてきたような，ある意味で奇異に見えるような理念を佐三は持っており，そしてそれを反映した施策を展開していたわけですが，彼はそれをいろいろな逆境に直面しながらも通し続けてきました。それについては皆さん，いろいろとご存じかと思われます。こうしたことをここで取り上げるのは，彼がこういった逆境に直面した際に，逆にそれを巧みに利用して従業員を鼓舞していたということを見ていただきたいからです。

逆境に直面した際に佐三が社員に向けて発した言葉は，たとえば『人間尊重五十年』や『働く人の資本主義』，『日本人にかえれ』などの彼の著作で見ることができます。私も，読んでいて目頭が熱くなるような，そんな言葉がずっと並んでおります。逆境にあっても自分たちのやり方を貫き通すことにどのような意味・意義があるのかということを非常に巧みに，焚きつけ

るように，しかもリアリティーのある言葉で述べているということを，ひとつひとつ見ることができるのではないかと思います。

南方に向かっていく従業員たちに「これ単に石油配給上の一些事と考うべきにあらずして，国家社会に対する一大示唆となすべきである」と。自分たちの働く姿を国家社会の人に見てもらって，そのやり抜く姿から国家社会に示唆を与えるのだというようなことを彼は言っております。

終戦後，大量の人員が帰ってきても，馘首してはならぬと言ったこととか，復員待機者に対しても「人間しばらく眠るもよいと思う，ただし活眼を開いて眠っていよ」というふうに，鼓舞することを決して忘れない。どんな逆境にあっても励まされる，そういうような言葉が並んでおります。「順境において悲観し，逆境において楽観せよ」というような，この逆境こそ我々を鍛え上げてくれるチャンスなのだというふうに彼は鼓舞します。

日章丸の乗組員に対しても，このように感動の言葉でもって，自分たちは非常に大きな使命をもってこの仕事に臨んでいるのだということを強く感じさせる，そういう言葉を述べております。

佐三の算盤

今までご紹介してきた話からすると，佐三はイデオローグというか，合理的な側面を抜きにした非常に教条的な，そういう人物に見えるかもしれませんが，実際は算盤をきちんとはじいているということを，いくつか見ていただきたいと思います。

まず，意思決定の背後で非常に細かい数字の計算をしているという点です。何か大博打に見えるような，とんでもない意思決定であっても，非常に細かい計算を背後で行っていたということを，彼自身も言っております。「イチかバチかというのはやらなかったね。非常に細かい基礎的な計算のもとにやっていたから」と。何をやるにしても「その前には非常に細かい数字を調査し，それを基礎にして，正確な資料を出す。小さいことをやってから実行するから決心するときにはなにも迷いはありません」と彼は言っています。

また，当然，非常に収支にうるさい。彼は，戦後に仕事がない中でいろいろな仕事をとってきた。人がたくさん余っている中で，従業員を大量に抱え，何でもかんでもいろいろな仕事をやっていったが，全ての事業がうまくいったわけではなかった。その際に，ある事業に関して次のように述べています。「三ヶ月目から必ず黒字を出せ」「商品を現金と心得て倉庫帳と現品を一致させよ」「売掛を作るな」こういったことを「時にふれ，折にふれて繰り返した」。このように，当たり前のことですが彼は収支にかなりうるさい人でした。この点は，今の現役の幹部の方も「実は佐三は，人だ人だと言っていますが，非常に数字，お金には厳しい人で，甘い人では決してなかった。それは大前提なんだ。やった，やったといっても，結果が出ないとやったことにはならない。そういう大変厳しい人だった」と言っております。

そういう人ですから，当然，不真面目な失敗には厳しい。失敗は許容されるという話をしましたが，不真面目な失敗に対しては厳しくて，家族であっても「改善の見込みなきに至らば，自分のため，また多くの店員のため，勘当，退店の方法も採らねばならぬ」と彼は言っています。

また，陰では主義に反することも，実はやっていたというようなことがあります。融資を受けるに当たって，失敗した場合の株式公開を約束していたという記述が，『反骨商法』という鮎川勝司さんという方が書かれた本の中に見られます。出光興産の協力のもとで書かれたものであり，しかも佐三が存命中のものなので，かなりチェックが入っているはずですから，恐らくこれは事実なのではないかと思いますが，「佐三は徳山，千葉と戦線を拡大する中で，つまずいたら株を公開すると，関係方面に一札と

られたりしながら，結局がんばり抜いた」とあります。彼自身が従業員を鼓舞すべくパフォーマンスする部分と，裏で何かいろいろとやっていることとは，少し違うという側面があったのではないかと思います。こうしたことから，教条主義的な姿も，ただただ自身の信念を貫き通したということではなく，その教条主義的に見える振る舞いも実のところ合理的な計算に基づいていたという可能性もあるのではないかと思う次第です。

ま　と　め

出光佐三には非常にカリスマ的な側面があって，事業の社会的な意義とか使命を強く強調してきました。一番最初の話で言いますと，市民精神，企業精神，こういう部分に関して，人の心を焚きつけるカリスマであったということをお話ししました。

しかし，実際には，単なるイデオローグではなくて，今まで見てきた理念，施策というのも，奇異に見えても，実はその背後では，もちろん彼の人間理解に基づけばということにはなりますが，人を動機づける上でそれなりに合理的なものが多かったのではないかと思います。また，彼は，事業について先見性，行動力，細かい経済計算を当然のものとして持っていた。上に挙げたような社会的意義・使命だけが先行しているというものではありませんでした。

それから最後に，逆境，これをうまく利用していた。逆境をうまく利用して人を鼓舞していたという側面があるのと，逆境だからこそ収支・赤黒を非常に末端の人まで考えなければいけない状況にあったということです。逆境に直面し，今にも潰れてしまうのではないかという危機感が社内にあるが故に，社内の誰もが収支を非常に意識しなければならず，そのことが彼のカリスマ的なところだけが先行しないように歯止めになっていたのではないかと思います。その後，出光が大企業になって安定してから，こういうようなところに何か問題が出てきてしまったのかもしれません。

参 考 文 献

鮎川勝司（1977）『反骨商法：出光佐三録』徳間書店。
出光興産（1994）『出光五十年史（改版）』。
出光興産人事部（2010）『出光理念と歴史』。
出光興産人事部教育課（2008）『出光略史（第 11 版）』。
出光興産店主室（1992）『我が六十年（第 1 巻～第 3 巻）』。
出光興産店主室（1994）『積み重ねの七十年』。
出光佐三（1962）『人間尊重五十年』春秋社。
出光佐三（1969）『働く人の資本主義』春秋社。
出光佐三（1971）『日本人にかえれ』ダイヤモンド社。
橘川武郎・島本実・鈴木健嗣・坪山雄樹・平野創（2012）『出光興産の自己革新』有斐閣。

Sazo Idemitsu: His Humanity and Rationality

TSUBOYAMA Yuki

Abstract

Sazo Idemitsu was a charismatic entrepreneur, renowned for his unique management philosophy of "respect for human beings." His management style has been seen as an extreme type of paternalism, although it was just one aspect of his management. This study examines his management philosophy in detail and argues that Idemitsu's management practices, which appeared strange, were reasonable and functional in terms of motivating and managing employees. Furthermore, although he was always strict about money and the bottom-line, this approach did not contradict his philosophy. This study also argues that while his philosophy and management style could have been misunderstood even by his employees, the adverse situations that his firm faced prevented its paternalistic side from eroding its economic rationality.