

ANA創業者・美土路昌一の創業者精神の根源

大木由美子

要約

本稿は、大手航空会社ANAグループ（以下ANA）の創業者・美土路昌一^{みどろますいち}がどのような人物で、どのような精神の持ち主であったかを論じることにより、ANAの現代経営に今なお影響力をもつ創業者精神の根源を明らかにするものである。

1886年、岡山県苫田郡美作^{みまさか}（現在の津山市）に生まれた美土路が、それまで勤めてきた朝日新聞社を退社し、敗戦で職を失った航空業界関係者のための救済会社の会長に就任したのは60歳のときだ。

通常であれば社会から引退する年齢で、新たな業界のリーダーとなった美土路の極めて稀な経歴を踏まえて、単に個人の人柄に焦点を当てる資性アプローチに留まらず、史学的アプローチを複合させるチャレンジを行った。こうした独自性の高いアプローチを試みたのは、半世紀以上にものぼる壮絶な人生体験が、美土路の個人的な信念・思想・哲学の構築に大きな影響を与え、しいてはANAの創業者精神につながったと考えるからだ。

資性アプローチ及び史学的アプローチを取るにあたり、現地の資料館や全国古書店から発掘した資史料、美土路が執筆した全書籍、出版元で閲覧禁止となっている700ページにわたる美土路の回顧録など貴重な資料を入手し、丹念に美土路の人生をたどった。

その結果、美土路は、1）生まれる前から実の父と義父の2人の父を持つという

稀有な出生で、偉大な国学者で宮司でもあった義父から強い精神的感化を受けたこと、2) 教育熱心な母や学問の盛んな津山の地で、言論の素養を得たこと、3) 軍事に傾倒していく時代において、ある時は知恵で権威を出し抜き、ある時は言論で正面から闘ったこと、4) 第二次世界大戦下では、自らの生き方を凍結し、桎梏と業火の苦しみを味わい、自責の念を生涯持ち続けたこと、が分かった。そして、その苦しみが美土路の信念・思想・哲学を確固たるものにしたことを論じた。

以上の資性アプローチ及び史学的アプローチによって明らかになった美土路の精神の本質を、「高潔」、「武より文」、「権威への反骨」、「公への使命感」の4つのキーワードに落とし込んだ。なお、本稿では先行研究を通して創業者精神を「創業者の持つ信念・思想・哲学」と定義している。よって上記の4つのキーワードを創業者精神の源とした。

日本を代表する航空会社の創業者でありながら、ほとんど先行研究のない美土路昌一の創業者精神の源を明らかにしたことは、意義深い。

<目次>

I. はじめに

II. 先行研究にみる創業者精神

1. 創業者精神とは
2. 行動アプローチの隆盛
3. 問題定義

III. 美土路昌一の創業者精神の礎

1. 創業者精神を生んだ三つの土壌
 - (1) 稀有な出自と義父・美甘政和の影響
 - (2) 洋・蘭学者を数々輩出した津山の地と母・花の教育
 - a. 津山という風土
 - b. 母・花の教育
 - c. 小括

IV. 軍部との闘いと試練

1. 言論統制との闘い

- (1) 従軍記者経験と権威との闘い
- (2) 戦争の本質を知る
- (3) 憲兵の監視下での言論活動
- (4) 二・二六事件と機転スカーフ

2. 時代へのあがきと挫折

- (1) ペンを飛行機にかえて
- (2) 精神の凍結

V. まとめ

VI. 参考文献

<後注>

I. はじめに

本稿は、大手航空会社ANAグループ（以下ANA）の創業者・美土路昌一^{みどろますいち}の創業者精神について明らかにするものである。

日本を代表する航空会社の創業者でありながら、美土路についての研究はほとんどない。世間にあまり知られていない経営者であるが、第二次世界大戦に敗戦し連合国最高司令官総司令部（以下GHQ）の支配下にあった「日本の空を、日本人の手に取り戻す」¹⁾ ために奔走し、政府の資金援助に頼らず純粋民間企業として日本人パイロットによる初飛行を実現させた。そして航空業界首位に立つ今日のANAの礎を築いた美土路の功績は大きい。しかも、その創業者精神は、現在の経営陣にも引き継がれ、これまでANAが直面した数々の厳しい経営環境を乗り越える道しるべとなっている。

1886年、岡山県苫田郡美作^{みまさか}（現在の津山市）に生まれた美土路が、ANAの前身となる日本ヘリコプター輸送株式会社（以下日ペリ）を立ち上げたのは、67歳のときだ。新たに航空会社という大事業を始めるには、遅すぎる年齢であった。しかしそれゆえに、「高潔な企業」、「権威に屈することのない主体性を持つ企業」、「独立独歩できる企業」の三つの経営理念と、赤字経営下で苦勞する社員たちを鼓舞するために発した「現在窮乏、将来有望」という言葉は、美土路がそれまでの67年間をかけて到達した精神から生まれたと考える。美土路は航空会社を経営するうえでも、

自らの精神に基づき企業家活動を行い、周囲に影響を与えたことから、本稿はこれを美土路の創業者精神と呼ぶ。本稿において、美土路昌一がどのような人物で、またその創業者精神が誕生した礎を明らかにすることは、今後ANAの経営を探究していくうえで意義あることと考える。

さて、美土路の人生は大きく二つに分かれる。一つは、早稲田大学文学部英米文科の卒業を待たずに22歳で入社した朝日新聞社での言論人としての歩み。もう一つは、第二次世界大戦の敗戦を経て60歳の還暦でスタートさせた航空業界の経営者としての道である。

本稿は、創業者精神の礎となった美土路の幼少期から59歳で敗戦を迎えるまでの期間について資性アプローチを取った。

美土路の資性を研究する方法として、遺族から700ページにわたる回顧録『余の歩んだ道を思い出すまゝに』を文献資料として扱わせていただく恩恵に授かった。同文献は非売品で、全国の図書館にも古書店にもない人生手記である。表向きは遺族に向けたものであるが、朝日新聞社で校正され製本され、何らかの理由で発行されず、同社に所蔵されたまま一般者は閲覧禁止²⁾となっている貴重な書籍である。また美土路の人生に強い影響を与えた義父で偉大な国学者の美甘政和に関する著者や史料も検証した。美土路の随筆『鰐の命日』(1926)、著書「新聞紙の自由と拘束」(1927)、『社會と新聞』(1929)、『明治大正史1 言論篇』(1930)を研究し、美土路の人なりや主張の把握に努めた。出生地である津山市へ調査に出向き、貴重な資史料や証言を得た。

なお、創業者精神、企業家精神、起業家精神などの言葉の使い分けであるが、それらの定義が先行研究においても様々なことから、本稿では創業者の精神を創業者精神に統一し、先行研究においては、その意味を損ねない場合において企業家精神に統一した。

Ⅱ. 先行研究にみる創業者精神

1. 創業者精神とは

美土路昌一の創業者精神の成立を論じる前に、まず創業者精神とは何かを押さえておかなければならない。先行研究において、創業者精神という単語での研究は一

般的ではないが、類語として企業家精神、起業家精神に関する研究は多くなされている。

Schein (1989, 2004, 2016) は、企業の持つ文化とその栄枯盛衰の関連に着目し、企業文化の成立プロセスを三つのレベルに分けた。そのなかで、もともと創業者やリーダーの頭のなかにあった無意識の当たり前の信念、認識、思考および感情を、基本的仮定 (Schein, 2004) とした。Schein の「創業者の頭のなかにあった信念や価値観、哲学」がまさしく経営理念論で論じる創業者精神と解釈できる (大木2020)。浅野 (1991) は、「創業者精神を創業者の人生観、信念・信条、あるいは強烈な個人的動機が投影されたもの」(p.27) と位置づけたうえで、創業者を企業の「精神的バックバーン」(p.77) であると考えた。これらの先行研究を踏まえて、本稿では、創業者精神を、「創業者自らの人生を通して強く抱かれた信念、信条、哲学、生き方」と定義する。

2. 資性アプローチから行動アプローチへ

前項でおこなった本稿の創業者精神の定義に対して、異議が出るとしたならば、それは Schumpeter 以降の研究の主流が、企業の継続性の観点から、次世代経営者でも実践できるより普遍的なものにシフトしたからに他ならない。

特に最適配分や均衡といったそれまでの伝統的な経済学と決別した Schumpeter の理論は、日本の研究者に大きなインパクトを持って迎えられた。Schumpeter は、「企業家によるイノベーションがもたらす動的な不均衡こそ経済の正常な姿であり、経済理論と経済活動の中心に位置づけるべき現実であるとした」(Drucker, 2007, p.4)。そしてイノベーションの担い手である企業家が企業活動を行う上での動機として、創造の喜び、創造的破壊を唱えた (根井, 2016, pp.73-75)。

Schumpeter が父の知人であったことで幼い頃から Schumpeter と接点があった Drucker は、更に経済を発展させるための因子であるイノベーションを確立させた著書『イノベーションと起業家精神』(1985)³⁾ をまとめた。このなかで Drucker は、イノベーションは、企業や組織を静か動へと導く、すなわち発展させていくためのものであるから、「われわれのあらゆる組織、経済、社会における生命活動とならなければならない、あらゆる組織のマネジメントがイノベーションと起業家精神をもって、正常にして継続的な日々の活動、日常の活動としなければならない」

(Drucker, 1997, pp.75-176), とした。つまり、企業家精神は、企業を起こした起業家だけが持ち合わせるものではなく、むしろ組織をマネジメントする者であれば誰でも企業家精神を有するべきであると論じたのである。

企業家精神が、創業者から離れ、マネジメントにかかわる万人に不可欠な精神となったことで、その後、とりわけ日本では人気を博し、Druckerの提唱する企業家精神⁴⁾が実業の世界での教科書ようになっていくわけであるが、一方、研究者の間では、企業家精神そのものについて分類が行われていく。

Gartner (1998; 1990) は、企業家精神 (entrepreneurship) を資性アプローチ (trait approach) と行動アプローチ (behavioral approach) に大別した。資性アプローチは、企業家精神に関する初期の研究に多く見受けられ、新規事業を生み出した創業経営者や雇われ経営者に共通して観察される性格や思考などの人間の内面的な特性を解明しようとする立場である。企業家の内面を分析するという意味において、まさに企業家精神に関する原始的な研究であり、「企業家とは誰で、何か」を探求することを基としている (福原, 2013, p.15)

この資性アプローチには研究対象としての弱点があった。なぜなら企業家自身の資質といった内面構造の研究であり、生まれや育った環境などがそれに影響を与える重要な因子となることから、実践可能な解を与える普遍的研究に昇華させることが困難であったからだ。

そこで、研究者達が代替的なアプローチとして注目したのが、企業家に固有な行動である「企業家は何をするのか?」と問う行動アプローチであった。行動アプローチは比較的観察可能で、観察学習 (Bandura, 1965) を通じて、企業家精神の発揮もしくは企業家的行動が、他の組織メンバーに伝播する過程を分析の対象とすることを可能とした (福原, 2013, p.16)。

このように企業家精神は、企業を創業した起業家 (創業者) に対する研究よりも、それに続き現に企業で各々の組織のマネジメントをしているリーダーに対する実践的な精神の研究が主流となり、同時に、行動アプローチ (企業家活動) に重点が置かれるようになった。

行動アプローチの研究に重点が置かれた更なる理由としては、19世紀後半を境に既存の企業が増えたことがある。Drucker (2015) は、「既存の企業、特に大企業は既存の事業をマネジメントする方法は知っているが、いかに企業家たるか、いかに

イノベーションを行うべきかを知らない」(pp.125-155)と指摘する。Druckerによると、19世紀後半までは大企業はあまり多くなかった。しかし今や、「全く様相を異にする。企業は変化していなければ生き残れず、とりわけ大企業は、企業家としての能力を身に着けない限り、急激な変化とイノベーションの時代を生き抜くことはできない」(Drucker, 2015, pp.125-155)のである。

日本では特に第二次世界大戦の敗戦でGHQによる財閥解体と公職追放によって従来のオーナー経営者は資産を没収されるとともに職を追われ、内部昇進型の専門経営者によって企業の継続がなされる時代が到来する。その後、高度経済成長期、それに続くバブル崩壊、リーマンショックと目まぐるしく変化する経営環境下で、専門経営者や、創業者から事業を引き継いだ二代目・三代目となる後継経営者が、組織を持続的成長させていくための方法論を経営学に求めたことも、行動アプローチの研究が進んだ一因ではないかと考える。

もちろん、現在においてもベンチャービジネスを起こす起業家は多くいる。しかし、Drucker (1985, 2007, 2015) は、そもそも起業しようとする人間には、夢やエネルギーなどの内なる資質はあるが、逆に事業を運営する方法を知らない。むしろ彼らはマネジメントを学ぶべきだ、として、資性アプローチに戻ることはしなかった。つまり起業家の資性アプローチ＝創業者精神の研究は、古典的な研究とされ、主流ではなくなったのである。

組織論、リーダーシップ論の世界でも同様の傾向がみられる。1929年の世界恐慌に端を発した大不況下で、チャップリンの映画「モダンタイム」に描かれたような非人間的な労働搾取が資本家によって行われ、労働紛争が多発。更に経営を悪化させた。こうした状況に、AT & Tの事業子会社である「ニュージャージー・ベル」の社長(1927年)の経験を持つBarnardは『経営者の役割』(1938)を出版し、組織に必要な要素として①共通目的、②コミュニケーション、③貢献意欲の三つを挙げ、経営者の道徳観が重要だと唱えた。ノーベル経済学賞を受賞するなど国際的にも強い影響力を持つSimonは、Barnardの理論を発展させ1950年に『経営行動』を発表したが、協業体系の考え方は継承したものの、道徳的側面は排除し、制約的な合理性を提唱した。こうしたことから道徳観や精神といった経営者個人に帰するものは、研究の主流から外れていったのである。

しかし、2001年にアメリカで起きたエンロン事件をきっかけに、合理性の追求に

継承が鳴らされ、(Barnardが述べているような)経営者の道徳観・倫理観が再び脚光を浴びることとなった(古山, 2005; 陳, 2009; 堀口, 2012; 今井, 2014)。

3. 問題定義

日本でも、前述のエンロン事件の前年、2000年に雪印乳業が食中毒事件を起こしたにもかかわらず、同社の会見時間を10分に制限したことや、当時の社長が「寝てないんだよ」と発したことから「逆切れ発言である」と、批判的となった。事件そのものよりも経営者の資質、組織の体質が問題視され、同社は解体されるまでに至った。その後も食品偽造や違法建築などの企業不正が次々と明るみになり、企業に高いモラルが求められるようになったことは周知の事実である。

こうしたことから、今日、成功した大手企業で、企業価値を示す一つの方法として創業者の精神を社内外に喧伝する動きが強まった。例えば、ダイワハウスグループは、同社ホームページで大和ハウス工業の創業者・石橋信夫のライフヒストリーを紹介し、そこから生まれた反骨精神や夢を追い求めてやまない強靱な志が、同社が掲げる「夢への挑戦」の原点であるとし、現在の社員の活躍を「創業者精神を引き継ぐ者たち」と題して紹介している⁵⁾。

日清食品グループは、「安藤百福クロニクル」と題して創業者・安藤百福のライフヒストリーを紹介し、創業者・安藤百福が掲げた「食足世平(しょくそくせへい)」「食創為世(しょくそういせい)」「美健賢食(びけんけんしょく)」「食為聖職(しょくいせいしょく)」の4つの言葉が、同社のグループ理念の基であり、「この創業者精神は、変わる事のない創業の価値観です」と宣言している⁶⁾。

このとき、今日の企業が重視しているのは、古典的な研究とされてきた創業者自身の内面構造の披露である。これらの事実をみると、「何をしたのか?」という行動アプローチで得た情報よりも、「誰で、何か?」という資性アプローチで得た情報のほうが、より強く企業を中心として存在していくのではないかと考える。言い換えれば、創業者の個性がその企業の個性となり、創業者の内面(信念、信条、哲学、生き方)が放つ際立ちがその企業を際立たせ、差別化するのではないか。こうした考えに立つとき、資性アプローチは、今日の企業を研究するうえで、新たな分析方法として進化する可能性があると考ええる。

本稿は、ANAの創業者である美土路昌一がどのような人物で、どのような精神の

持ち主であったかを、資性アプローチを基礎としながらも、出生から59歳までの半世紀以上の人生を記した、多様な資史料を探究するという史学的アプローチも加味することで、新たな資性アプローチへの可能性も併せて追及する。美土路の精神を解明することは、今後、ANAの経営と創業者精神のかかわりを研究する上での重要な一歩となることは言うまでもない。

Ⅲ. 美土路昌一の創業者精神の礎

1. 創業者精神を生んだ三つの土壌

美土路昌一（以下昌一）の人生をみるときに、創業者精神の基礎となる重要な三つの土壌を発見する。

一つめは、稀有な出自と、義父であり偉大な国学者である美甘政和^{みかもまさとも}の影響である。

二つめは、洋・蘭学者を多く輩出した岡山県津山の自由で教育熱心な風土を背景に、当時としては珍しく先進的な教育を受けた母・花のもとで育ったことである。

三つめは、60歳までの人生が、日清戦争に始まり第二次世界大戦敗戦の敗戦と、軍事色の強い時代下であったということである⁷⁾。

こうした三つの土壌について、それぞれみていく。

(1) 稀有な出自と義父・美甘政和の影響

昌一は、父・芳治郎信道（以下芳治郎）と母・花の長男として、1886（明治19）年7月16日に岡山県苫田郡美作^{みまさか}（現：津山市）に生まれる。美土路家は、津山市に現存する中山神社で神主を務める系譜で、美土路の生家も神社周りにあった。ただし実父・芳治郎は病気がちで神主にはつげず、暮らしは貧しかった。

稀有な出自というは、昌一には生まれる前から実父（芳治郎）と、義父の二人の父がいたことだ⁸⁾。昌一は、芳治郎のちょうど25歳の厄年のときに生まれた子であった。地域には、「父親が厄年の年に生まれる子は育たぬ」という言い伝えがあったため、生後すぐに「屋敷続きの田園の中に立っていた白神様という小さな祠のわきに植えてある松の根に、一度、捨てられた」（美土路、1971, pp.1-3）。捨てられた昌一を、申し合わせどおりに拾いあげ、義父となった人物こそが、中山神社の宮司（当時）で偉大な国学者である美甘政和^{みかもまさとも}であった。

のちに昌一は、回顧録『余の歩んだ道を思い出すまゝに』（美土路、1971）のなかで「美甘政和を生まれながらにして父として持ったことが、その後どの位自分に影響を与えたかは、恐らくはかり知れない」（美土路、1971, p.3）と述べている。

美甘と昌一の間には、祖父と孫といってもよいくらいの年の差があった。が、その関係は親密だった。たとえば、境内の一隅に住んでいた美甘宅に、昌一は旧制中学が終わると帰りに必ず寄った。楽しみは、そこにある新聞を読ませてもらうことである。「文化の遅れた山奥の寒村に、その頃新聞はほとんど、どの家にもはいつて居なかった。大阪の毎日新聞だけが一枚、一里山奥にあった村役場に入っていた外は、義父の家に一枚だけであった。義父はその外に今一つ東京から萬朝報という赤い色の新聞紙を郵便で取り寄せていた。その新聞がひどく自分の興味をひいた。然し、軍国教育の中学校では、生徒に一切新聞の閲読を禁止してあったので、止められてゐるものを見るという、一種の反抗的好奇心もあって、新聞記事や挿絵を見るといふことは何にもまして自分を強く引きつけた」（美土路、1971, pp.20-21）

ただし、すぐに新聞が読めるわけではない。硯いっぱい墨を刷り、肩たたきや按摩のあとのご褒美であった。美甘は和歌も優れていたが書家としても優れており、地方からも揮毫を求められるほどで、しかも一度も断ったことがなかった。その墨を昌一が担うのだが、大きな硯に二杯も刷り上げなければならず1、2時間はかかった。しかも美甘は、「墨磨りをする時は、肩に力を入れてはいかん、軽くゆっくりとやるんだ、そして墨を時に反対に廻して、いつでも真直ぐに磨れ、墨を曲がらせるのは、自分の根性が曲がってゐることだ（原文ママ）」と容赦ない。しかし傍ら「お前は私の子だから」と口癖のように言って可愛がってくれて、墨刷りや肩叩きのご褒美に、新聞を自由に読ませてくれたのだった。美甘はたくさんの本も所蔵していた。昌一は、黒岩涙香の小説「捨小船」や翻訳小説「巖窟王」などを貪るように読み、伊東銀月の「百字文」の懸賞だの、大阪毎日新聞の連載小説で菊池幽芳の家庭小説なども愛読した。「義父は、暇などときには新聞記事の色々な説明もしてくれるが、それも興味深いもので、色々質問を繰り返して、時には屁理屈を述べて議論したこともある」（美土路、1971, p.21）。読書が好きになったのも、学問に対する眼が開いたのも、向学の方角も、美甘政和の影響を受けて決まった様に思われると、昌一は後年述懐している。

美甘から受けた影響は知識だけにとどまらない。昌一は美甘政和の「思想」にも

触れていく。美甘が偉大な国学者として知られるに至ったのは、24年間もの長い歳月をかけて、5巻からなる『天地創造之原理』⁹⁾を執筆し、宇宙の成立を、霊・気・質の三つをもって解き明かしたことにある。

日露戦争の戦勝報道に日本中が酔いしれているときでさえも、美甘は、「これで世界に対する日本の地位はグンと挙がる、然しもう今後は戦争はしてはならぬ、日本建国の神意は、日本の国威を高めるのは戦争ではない、『文』だ、こんな小さな国が^{ほこ}戈をもって世界に日本の力を広めようとしても、それは不可能だ。宇宙無辺の天地を治め、世界の人間を幸福にするのは、文の力、学問の力によらねばならぬ、そして何の国も日本建国の理想を以て政治をやれば、萬邦悉く幸福になれる、この事をお前は決して忘れてはならぬぞ（原文ママ）」（美土路、1971, p.75）と昌一に諭した。繰り返しになるが、日本中が戦勝に沸き返っていたときのことである。真理の究明に生涯を投じた美甘の精神が、高次元にあったことへの証左ではないか。

美甘の高い精神性がどのような影響を与えたのか、昌一本人の記述がある。

「日本建国の真意は、日本の国威を高めるのは戦争ではない。『文』だ」と繰り返し訓諭され、自分も理に服して、将来を^{うちか}盟ったのである。余の後年新聞記者として、軍閥が跳梁し、満州事変、支那事変、大東亜戦争、第二次世界大戦というふうに拡大し、日本が『東亜新秩序』『八紘一宇』『三国同盟』を旗印にして、次々に大戦争の泥沼に入り込んでいくのを見て、始めから何とかして早く戦争を終わらせなければと、日夜心を砕き、陸軍あるいは海軍の主戦論者に対して、始終これに拮抗したのは、一にこの少年時代にうけた義父の教訓が心のうちに蘇っていたためである（原文ママ）」（美土路、1971, p.76）。こうしたことから、昌一は、前述の回顧録のなかで、「美甘政和を生まれながらにして父として持ったことが、その後どの位自分に影響を与えたかは、恐らくはかり知れない」と述べている。

（2）洋・蘭学者を数々輩出した津山の地と母・花の教育

a. 津山という風土

昌一が育った津山（美作国）は、数多くの蘭学者・洋学者を輩出した土地である。有名な偉人に、coffeeに「珈琲」という漢字を当てたことで知られ、訳語のセンスの良さで定評のあった宇田川榕庵や、アメリカ合衆国海軍東インド艦隊率いるペリー提督が持参した大統領の親書を翻訳し、ロシア軍艦プチャーチン提督が長崎に来航

した際に、対ロシア交渉団に随行した藩医の箕作阮甫がいる。そのほかにも、杉田玄白の愛弟子の小林令助、シーボルトの鳴滝塾に学んだ石坂桑亀、阮甫の門人で、晩年は横浜で翻訳に専念した牧ばく中や、藩医の久原洪哉、幕府のオランダ留学生に選ばれて、国際法などを導入した法学者の津田真道など数多くの人材を輩出している。

なぜこれだけ多くの蘭学者・洋学者が育ったのか、その理由について津山洋学資料館が編纂した『きらめく洋学の星々』（2009）では、次のように分析している。

一つには、歴代の津山藩主が学問を奨励したことである。たとえば、1793年（寛政5）、宇田川玄随が『（西説）内科撰要』を刊行したとき、津山藩5代目藩主の松平康哉は「草創（創業）の著述物をなして家名を高めた」と、その功績をたたえ、金15両を与えている。その息子・宇田川玄真が『医範提口綱』を出版したときには「後進の基本となるような書物を著した」と褒め、「出版費用を貸与するので、勝手（会計係り）に頼むように」と便宜を図った。また、藩士の子弟が遊学するための奨学金制度を設けるなど、学問や武芸の奨励に津山藩は積極的であった。

二つめは、江戸時代の身分制度により蘭学研究の子孫への継承がなされてきたことだ。江戸の身分制度は、父の仕事を子が継ぎ、それを孫が引き継ぐというもので、このため宇田川家や箕作家も、蘭学（洋学）を家業して継続的に発展させることができたのである。

三つめは、津山藩主の松平家が将軍家を支える「越前松平」5家の一つであったことである。津山藩は、宇田川玄真以来、幕府の天文台や藩書長所などに次々に出役し、翻訳などの役割を担っていた。このため幕府の図書なども利用でき、質の高い研究ができた。その内容は量・質ともに膨大なものとなった。

四つめは、津山の立地である。少し長くなるが、津山洋学資料館作成の「きらめく洋学の星々」から引用する。

津山は内陸の辺地でありながら交通の要地で、古くから出雲街道や吉井川の船便によって、上方など他の地域の文化と接してきた。俳人としても知られる大坂の井原西鶴は、世界の経済小説のはしりとなった『日本永代蔵』（1689年）のなかで、津山商人の活躍ぶりを伝えている。

津山には、玄随以来の傑出した洋学者の影響があった。かれらを身近に見な

がら刺激を受け藩の文教振興政策にも励まされて、文化や教育にかける思いが強かったのも確かだ。

のちに早稲田大学の学長となった平沼淑郎は、1872（明治5）年、津山藩士の家に生まれた。9歳の時に父に伴われて神戸から汽船で上京し、箕作秋坪の三又学舎に学んだ。平沼の祖母は、箕作阮甫の幼馴染みで、阮甫の功績をよく知っていた。その祖母が、「常に〈偉い者になれよ〉ということを口癖にいった。この祖母をして、かくの如く発奮激励の精神を抱かせたのは、藩中の風潮と、先輩の偉跡とが与えた力あった、と申してよかったと思う」と、平沼は『鶴峯漫談—思い出の記』で述べている。また、「漢学の方は勉強させられたけれども、洋学の方面にはまだ手を染めなかった。しかし、箕作氏や宇田川氏の感化で、大抵の人はエービーシーぐらい口ずさんでいた。私もその数にもれなかった」と回想している（pp.49-50）。

このように津山の地は、歴史的に学問が盛んであった。

b. 母・花の教育

では、津山に育てば誰でも学問に長けているのかといえばそうではない。昌一の場合は、母・花の影響が大きい。昌一の母方の祖父・謙は、前述の平沼と同じく津山藩士の出で、維新の志士として江戸へ出て学び、明治政府下では岡山県庁に勤めて、女学校の初代の校長になった人物であった。そして謙の考えで時代の先端を行く教育方針で育てられたのが昌一の母・花だった。「女性に学問はいらない」とされた時代にあって、謙は、男女の区別なく学問は大事だと考えていた。そのため花は上等小学校だけでなく、当時珍しい女学校へも通ったという。

昌一に中文の「小学」を叩き込んだのは花である。続いて花は昌一に「論語」、「孟子」の素読をやらせた。昌一は「赤壁賦」は意味も分からずに丸暗記させられた、と明かす。「四書五経」、「文小執範」や「十八史略」と、花のスパルタは続き、「十八史略」だけはどうしても難しいので、途中で止めてもらった、というエピソードが残っている。そのかわり昌一は「国文を読む」と言って、方丈記や徒然草を学校の友達から借りてきて、毎晩克明に筆写した。講じて、新聞や「中学世界」の名士の文章の中から、これは面白いと思う箇所を、書き抜き帖に筆写するようになった。大橋乙羽や田山花袋の紀行文などは、見るたびに感心して、一生懸命に書き抜いて

保存した。日本の作家だけでは飽き足らず、モーパッサン、ツルゲーネフといった外国作家の小説まで貪り読むといった具合だった。

c. 小括

昌一が小学生のときに日清戦争が、旧制中学のときに日露戦争が起きている¹⁰⁾。学校教育が軍国主義教育に傾斜していくなかで、学校が推薦する書物は偏っていく。しかし、昌一には古典や新聞のみならず外国の小説まで幅広い分野の書物を読み思想を巡らせる自由な環境があった。このようにa. 進取の気性に富み数々の学者を輩出した津山の風土と、b. 津山藩士の娘として生まれ高学歴で教育熱心な母、そしてⅢ. 1. (1)で述べたように高い精神性（高潔）を持つ義父・美甘政和からの多大な影響によって、昌一の精神の礎は築かれ、「武より文」を追求する人間へと育っていった。

Ⅳ. 軍部との闘いと試練

(1) 言論統制との闘い

美土路昌一（以下美土路）の生きた時代は、軍部が力を強めていった時代であった¹¹⁾。美土路が59歳になる1945年まで、日本は戦争を含む諸外国との軍事紛争を幾度と経験している。軍事色を深める時代のなかで、美土路はどんな精神を構築させていったのか。朝日新聞社へ入社し、権威との闘った初期のエピソードを軸に、軍事下での美土路の精神を論じる。

a. 従軍記者経験と権威との闘いの出発点

美土路は、徴兵された経歴こそないが、朝日新聞社の従軍記者として戦地に足を踏み入れて肌で戦争を経験している。その戦争体験が、美土路に軍への警戒心を募らせ、言論人として立つに至る基盤となった。

美土路は、早稲田大学を中退。1908（明治41）年1月1日、22歳で東京朝日新聞社へ入社した。入社7年目の28歳のとき、ヨーロッパで第一次世界大戦が始まった。日本は、日英同盟の条文に従ってドイツに宣戦布告をし、ドイツの東洋軍事的基地である青島要塞を攻撃することになり、神尾光臣中将の率いる独立第18師団が出動

することとなった。その青島攻囲軍に、美土路は記者として従軍することになったのだ。

このとき青島攻囲軍に従軍した新聞社は、報知、時事、やまと、萬朝、国民、都、中央、中外商業、読売、大阪毎日、九州日日、福岡日日、電通、長崎日日、佐賀、西肥のほか、美土路の所属する大阪朝日の17社で、1社1人に限られたため、美土路は東京朝日代表記者も兼ねた。

日本軍の敵はドイツ軍だが、美土路に立ちはだかる敵は、日本軍部であった。従軍記者一行は、1914年9月28日、中国山東半島の労山湾の一地点に到着した。その日真っすぐ王哥庄へ向かい一泊、翌日はまた約七里を揺られて即墨に一泊、その次の日、神尾將軍の軍事司令部のある張村に着き、記者団はここの民家に分宿した（美土路／他、1965, p.69）。記者団の一行は張村の軍司令部で、参謀長の山梨半造少將に対し、初めて共同記者会見をする。ところがいきなり、「われわれは陛下の御命令で来て居るが、お前方は商売で来ているのだから、一々お前方の便宜を図るわけにはいない」（美土路／他、1965, p.69）と嫌悪感をむき出しにされる。

満州事変以降は、戦果報道の価値に軍人も気がついて、「うちに従軍するように」とわざわざ新聞社を呼び込む隊もあったが、美土路が従軍した頃は、記者を邪魔者扱いする軍人も少なくなかった。美土路は、「兵士、馬、記者」の序列を実感するような「ひどい冷遇を受けた」と後述している。

笑話のような美土路の一文が『日本戦争外史 従軍記者』（1965）に記されている。詳細は大木（2018）に譲るが、検閲するまでもないような共同発表どおりの記事を、検閲と称して何日も塩漬けにしたうえに、切り抜いて御幣のようにピラピラにし、おまけに軍用電報は全く使わせてもらえないため、本社に届くの1週間も、10日も要した。戦況は2日もすれば陸軍省で発表するため、美土路たち記者団一行の書いた原稿はまったく役に立たない。理不尽さに美土路の反骨精神に火が付く。

美土路が思いついた手は、同じ原稿を2通書いて、1通は検閲へ出し、もう1通は未検閲のまま中国人の苦力を雇って、労山の拠点にいる連絡員のところに運び、そこから御用船に積んで門司に送り軍を出し抜くという大胆な戦略だった。一人では動きがとり難いため、萬朝とやまとの記者を引き込んだ。当時の朝日は大阪毎日と競い合っていたので大阪毎日は当然仲間から外した。やがて大阪毎日に気づかれ同じ方法を始められると、美土路は更なる手を講じた。「ここぞ」というときのス

クーブのために、労山にトロール船一隻を確保し、隠しておいたのだ。そしてあるとき、攻囲軍の「降伏勧告使が今夜敵陣へ行く」という情報を入手すると、「総攻撃が近い」と直感し、その夜のうちに忍ばせておいたトロール船で、連絡員を大連に向かわせ、そこから日本へ電報を打たせたのだった。電報は翌朝、大阪朝日に届いて号外となる。大阪毎日に差をつける見事なスクープを美土路は成し遂げたのであった。しかし、これには後日談がある。大阪朝日がスクープを放つ高揚感から記事の最後に美土路の名前を入れてしまったのだ。美土路の画策が第18師団にばれることとなり、美土路は拘束される寸前に命がけで日本へ逃げかえってくるのであった。

b. 戦争の本質を知る

青島攻囲軍への従軍を通して美土路が体得したものは、権威をかさに無意味なことを行う軍部への不信感だけではなかった。美土路は、戦争の本質を見抜いた。「戦争は、人から人間性や倫理観を奪い取り、相手を殺すための単なる肉体と化する」（美土路, 1915, p.62）という決して賞賛することのできない本質である。これは美土路が帰国した後にすぐにまとめた『青島戦記』から読み取ることができる。『青島戦記』は、1915（大正4）年1月に大阪朝日新聞社から出版された。このなかで注目すべきは、「佐藤大尉の決死隊」と題された文章中の「佐藤大尉率いる第四十六連隊一箇中隊は、雨のように降り注ぐ敵の弾丸をものともせず、味方の屍を乗り越えて、猿のごとくに前進す」という箇所中の、「猿のごとくに前進す」という表現だ。詳しくは大木（2018）に記されているが、人間だけが持つ倫理観、たとえば「人を殺してはいけない」というのは、誰もが持っている最低限の倫理観だが、その一線すらなくして、ただ相手を倒すための肉体と化して、兵士は前に進んでいる。人を殺すことを何とも思わなくなる戦争心理。戦場における凄まじい光景と兵士の心理を、美土路は「猿のごとくに前進す」という言葉で表した。「おそらく本人も意識していないままに、美土路は戦争の本質を見抜いた」と、大木（2018）は論じている。

c. 憲兵の監視下での言論活動

IV（1）a. b. の経験が、言論を通しての権威への闘いに美土路を導く。美土路は、1927（昭和2）年41歳で「新聞紙の自由と拘束」、1929（昭和4）年43歳で『社會と新聞』、1930（昭和5）年44歳で『明治大正史1 言論篇』と、言論の自由に関

する書を立て続けに執筆する。『明治大正史 1 言論篇』は総ページ488ページの超大作だ。その3年前に書いた「新聞紙の自由と拘束」『社會と新聞』と、『明治大正史 1 言論篇』は、ほぼ同じ主張で、「報道の自由を制限していることの正体を国民に知らしめること」。すなわち言論の自由を抑制する体制への批判の書であった。

美土路は単に軍部や政府などの外圧だけを報道の自由を制限するもの、と考えていたわけでない。「よく言論界では、権力とか人間の誘惑が外部から加えられているとのみ考へて居るやうだが、恐ろしい敵が寧ろ内部にもある。それは第一に、間違つた上司の方針、命令。第二は營業方面の利害から来る編集方針の偏向要求（原文ママ）」¹²⁾ だとして、「整理部長は身命を賭してもこの内外の圧力に抵抗して、飽く迄新聞の自由と清潔を守っていかねばならない（原文ママ）」（美土路、1971, p.462）と断言している。

実際に美土路は整理部長のときに、新聞は「公器」であるとして、紙面の浄化¹²⁾に乗り出している。紙面を浄化する一つの例として、競馬記事は一切載せない。不良広告も撤廃する。また社員には情弊を生みやすい招待会、会食などへの参加を禁止した。その他、通勤の際の往復乗車券、演劇映画の無料招待券などは受け取り禁止。ほかにも細かく決めて、励行していった。

これが見事に効奏した例がある。当時は、紙が不足していく時代で、紙を供給してくれる王子製紙の機嫌を取るために「メシを食う」新聞社が多かったが、美土路はそうしたことをしなかった。あるとき、王子製紙が紙を不正に横流しした事件が発覚した。王子製紙は「書いてくれたら困る」と朝日新聞社にも何度も頼みに来たらしいが、美土路のところまではついぞ来なかった。なぜなら美土路は「朝日には面倒なやつがいるとやってください」と言い放って、耳を貸さなかったからだ。その結果、「こういう記事（王子製紙事件）も載せることができた」（日本新聞協会編、1964, p.56）と、美土路は自負する。美土路の「新聞に携わるものは、高潔であるべきだ」という信念が実証された出来事であった。

また美土路は、言論を守るためには新聞社の経済的自立も重要だと考えていた。ただし、「新聞の営利活動は言論の独立を担保する視点に立ったものでなければならぬ」と、前述のような「營業方面から来る利害」に対して警戒心を解かなかった（美土路、1929, p.220）。手本とするは、欧州戦争¹³⁾のときのイギリスのデーリーメールである。詳しくは大木（2018）に譲るが、「国民に真相を知らしめよ」と自国に不

利な戦況を報道し、一時は権威からの大変な弾圧により経営難に陥るものの、最終的には民衆の強い支持を得て内閣を総辞職に追い込んだデーリーメールの例を理想とした。日本の新聞も国民に知らしめるべき存在となるべきであり、収益の多くは読者の購読料で賄うべきだといったような、権威からの「独立独歩」を目指した。

しかし、日本の権威はこうした美土路のあり方を看過しない。警察から要注意人物としてマークされ、憲兵がつきまとい自宅を見張られるようになる。軍人のなかにも個人的に美土路に危害を加えようとする者がいた。そうした噂が耳に入ると、美土路は、いつ殺されても恥をかかないように、「死に支度だけはしておいた。それは毎日、腰巻から下のものは全部新しいものに取り替へ、何時殺られても見苦しくないやうに、また死んだ後の死装束として、白絹の着物と袴も新調して置いた（原文ママ）」（美土路、1971, p.533）。

上記からは美土路が命を賭して、言論の自由を貫こうとしていた覚悟が伝わる。美土路の「死ぬことへの不安はないが、実際に撃たれたり斬られたりしたときに、逃げたり助けを呼ぶような見苦しい行動を取らないか、ということを心配していた（美土路、1971, pp.533-534）」という述懐からは、美土路が最後まで高い精神性（高潔）¹⁴⁾を持ち続けたいと願っていた気持ちが伝わってくる。

美土路の命をも脅かす不穏な世情の背景には、1930年代の日本経済の悪化があった。世界不況の影響を受けて、市民の生活は苦しく、国家予算も引き締めざるを得なかった。軍事予算も引き締め対象となり、政府と海軍との対立が表面化し、陸軍内には政府派（統制派）と反政府派（皇道派）が対立し、世の中の空気は陰悪を増していった。そしてとうとう1936（昭和11）年に起きた二・二六事件で、朝日新聞社は狙撃対象となり、青年将校らにより占拠されるのだった。

d. 二・二六事件と機転スクープ

二・二六事件の朝、美土路は自宅にいた¹⁵⁾。宿直からの電話で皇道派の不穏動きを知らされ、電車で出社している。この前年の1935年11月、美土路は取締役役に就任しており、通勤は社用車だったと推測される。が、道路の封鎖などを考慮して、わざわざ山手線を使って有楽町で下りて出社した。

朝日新聞社につくと何人かがすでに3階にある美土路の部屋（編集局長室）に集まっていた。軍が入って来られないようにするために、「表門を閉めたほうがよいの

ではないか」と提案する者がいたが、美土路はムダとばかりに「開けっ放しにしておいていい」と返した。

「責任者降りてこい」という声に、美土路が下りて行こうとすると、主筆の緒方竹虎が美土路を制し、「一人で行ってこよう」と出ていった。緒方竹虎は終戦間際の小磯内閣で国務大臣を努め後に自由党総裁になった人物である。美土路の2つ年上で上司にあたり、朝日新聞の言論の統括責任者、社長に次ぐナンバー2であった。

緒方は1階に降りたまましばらくしても戻って来なかった。「こいつはやられたんだ」と思った美土路が、「今度は私が行かなきゃいけない」と局長室を出てエレベーターの所まで行くと、緒方がちょうど上がってきた。

緒方は「皆、出ると言われているがどうするか」と先ほどまでの軍とのやりとりを美土路に話した。美土路は「ピストルだの鉄砲だので脅かされて、あれらの思うようなことを書かされるのもいやだから一応出よう」と答えた。この美土路の判断が正しかった。

美土路は、部屋にいた社員すべてを会社の外に出るように言い、同時に部下に「外に出たあと大阪朝日にこの事件を電話で知らせるよう」に指示するとともに「宿屋でもどこでもいいから連絡事務所をつくるようにしてくれ」と頼んだ。編集部を移して取材活動を続行しようと考えたのである。

もし、朝日に乗っ取られることに抵抗して、そのまま籠城を決め込んでいたらどうなっていたか。実際に報知新聞は、拒んだがためにピストルで驚かされて、襲撃犯である青年将校側の声明文「躍起主意書」を夕刊に載せるはめになった。逆に朝日は、編集部を反乱軍に明け渡したものの、大阪朝日への連絡の道を開き、大阪でその日のうちに号外を発行するという報道機関本来の使命を果たした。「東京朝日」としても秋田の地からではあるが、「東京に大異変 青年将校の大官襲撃」という大見出しで、2月26日当日付の号外を出すことができた。

二・二六事件そのものは、天皇陛下自らが考えを表明したことにより、反乱軍の投降が呼びかけられ、いっきに鎮静化に向った。朝日を占拠した部隊も1時間くらいで引き上げていった。しかし反乱軍が去ったあと部屋のなかには、印刷局の活字ケースがことごとくひっくり返されていた。これではすぐに新聞はつくれない。こうした状況で朝日新聞としての号外が世に出たのは、美土路の機転のおかげと言っていい。「あとであれば早う気がついてよかったと思いましたよ」（日本新聞協会編、1964、

p.69)と美土路は語っている。

美土路は、編集局長にまでなる人物だから、もちろんとっさの判断力に優れていてに違いない。しかし、報知新聞もまた職業意識から編集部を守ろうと抵抗した結果、逆に反乱軍に押さえ込まれて声明文を掲載させられてしまったことを考えると、そこには美土路ならではの才覚、青島で美土路が示した軍の検閲を出し抜いて原稿を送った軍部との闘いを想起させる(Ⅳ(1)a.)。武力に対して「知恵(文の力)」を働かせて対抗する、これが美土路の行動原理である。

(2) 時代へのあがきと挫折

本項では、弾圧により言論活動を自粛せざるを得なくなる1937年以降の美土路の行動と精神に焦点を当ててみていく。

a. ペンを飛行機にかえて

二・二六事件以降、以下のように次々と、言論を統制する法律が施行される。

1937(昭和12)年	改正・軍機保護法を公布。内閣情報部を発足させる
1938(昭和13)年	国家総動員法、国民精神総動員法を施行
1940(昭和15)年	新聞雑誌用紙統制委員会を設立し、内閣情報部局昇格
1941(昭和16)年	改正・治安維持法を施行。新聞事業令を公布
1942(昭和17)年	日本新聞協会を創立。新聞統合方針を決定
1944(昭和19)年	全国紙の夕刊を廃止
1945(昭和20)年	日本新聞公社を発足させ、新聞非常措置要綱の実施

(早房, 2009, p.91より抜粋)¹⁶⁾

軍部の狙いは、軍機保護法、国家総動員法、改正・治安維持法などによって、言論の自由を徹底的に剥奪する一方で、新聞統合と業界団体の設立によって、コントロールを容易にし、また、用紙制限で新聞社を経済的に追い込むことであった。統制が強くなればなるほど、言論機関が抵抗精神を喪失して、国内に自由に物言えぬ社会の窮屈さが充満していくようだった。

そんな折しも、1937年の春にイギリスのロンドンで新国王の戴冠式が行われ、天

皇の名代として秩父宮殿下も戴冠式に参加することが政府決定した。それを知るや美土路は、「東京からロンドンまで飛行機を飛ばして、戴冠式の様子や天皇の名代として出席する秩父宮殿下の様子を記録した動画を持ち帰らせ、国内で公開したらどうか」ということを思いつく。1933年から1936年に常務に就任するまでの3年間、航空部長を兼務した経験から出た発想でもあった。

朝日新聞社と航空業界との縁は深い。航空の歴史によると、日本は明治時代の末期に飛行機の黎明期を迎えている。朝日新聞・村田龍平社長は、「新しいもの好き」として知られており、社内に飛行機の記事を書く専門記者を置いた。それにとどまらず、外国からパイロットを招聘して飛行大会を開催し、飛行機技術の啓発に社をあげて取り組むよう指示した。大正12年には、東西定期便航空会社を設立し、東京－大阪間で定期貨物輸送事業を始めている。新聞社が貨物輸送を同時経営するなど現在では考えられないが、飛行機は使わないときでも放置しておくことができないため、日常的なメンテナンスが必要で、加えてパイロットの訓練も常時行っていなければならない。こうしたランニングコストを、貨物輸送事業で吸収しようという考えであった。当時の政府には、航空産業を育成したいという思惑もあって、貨物輸送事業は政府から資金援助を受けられるという経営面でのプラスもあった。さらに朝日は、飛行機をスポーツとしても捉え、グライダーの振興に乗り出した歴史がある。グライダーの大会を開いて、学生航空連盟まで創立していた。昭和のある時期まで、朝日の社是は「報道報国」「運動報国」「航空報国」のこの3つで、村田社長の肝いりである「航空」をうまく絡めさせながら、新聞社経営がなされていたのである。

話を戻すと、美土路はなぜ、東京－ロンドン飛行を実施しようと思ったのだろうか。一つには、1920（大正9）年のアントワープ・オリンピック報道争いで、朝日新聞は毎日新聞に完敗を喫していた。航空部長を兼務していたときに村山社長から「この貸しをいつか返したい」と、常々聞かされていたことがある。

しかしそれ以上に、美土路は軍部主導のあらゆる統制が市民生活にまで及び、報道の自由も縮小していく世の中に対して、美土路なりの闘いを挑まずにはおれなかった（大木2018）。美土路は、Ⅲ. 1.（1）で述べたように、義父であり偉大な国学者・美甘政和宮司の影響を強く受けている。美甘から、「日本建国の神意からすると、日本の国威を高めるのは戦争ではない。『文』である」と少年時代に日々言い聞

かせられていた。

一方、当時の日本は、軍部が政府をも掌握しており、自由に発言することすらできない。執筆という文の力を発揮することはできなくとも、技術力で日本の力を世界に示していく、という発想の転換で武力に対抗する行動に美土路は出たのである。

そのため美土路が強くこだわったのは、国産の飛行機を使用する、ということであった。1925（大正14）年の第1回訪欧飛行を実施しているが、これはフランス機を使用したものだった。東京－ロンドン飛行にぴったりの国産機（低翼単葉二座敷の高速度機）が三菱重工工業名古屋航空機製作所に眠っている、という情報を美土路の部下が入手してくる。その国産機は、陸軍から偵察機の注文により試作したものの、機関銃をつけると安定度を欠くということで倉庫の片隅に放置されていた高速度機だった。調べてみると飛行機の性能自体は最高の出来であるということだ。機関銃をはずしてしまえば、安定性も確保できる。軍用機から機関銃をはずして、国際親善のための民間機として飛行する、美土路の「武より文」の信念にもぴったり合う機材であった。ただ、陸軍としても三菱重工としても、世間に知られたくない失敗作であったため、すんなりと許可がでない。そこで美土路の部下が「日本の技術の高さを世界に見せつける」などと口実をつけて、うまく陸軍と三菱重工を口説き落としてくれた。

この国産機は、公募により「神風号」と名付けられ、飯沼正明パイロットと塚越賢爾機関士の2名を乗せて、1937年4月6日、東京・立川陸軍飛行場をロンドン目指して飛び立った。そして4月10日、「神風号」は、94時間18分の世界新記録を打ち立ててロンドンのクロインドン空港に到着する。空港には4,000人もの人が詰めかけ、神風号のすぐ傍まで人が押し寄せ、人波の渦に機体が呑み込まれていくかのような熱狂が伝えられている。しかも日本人は250人程度に過ぎず、大半は現地のイギリス人だった。ロンドンのみならず立ち寄ったドイツ、ベルギー、フランス、イタリアの各地で、飯沼パイロットと塚越機関士は親善大使として国賓級の大歓待を受ける英雄となった。十分とはいえない通信設備等のハンデを抱えながら悪天候のなかも飛行続けた勇氣と高い飛行技術が、ヨーロッパの多くの人を驚かせ、感動させたのであった。海外メディアから惜しみない賞賛が贈られた。親善飛行を企画した朝日新聞社に対しても賞賛の声が相次いだ。美土路の意図したとおり、神風号は、日本の技術力を世界に知らしめ、平和の使として友好親善を果たした。このときは

かりは、日本の軍部も朝日を褒めたたえている。義父の精神を受け継いだ美土路が、「武より文」を実践した出来事だった。

b. 思想の凍結

日本中を熱狂させた「神風号」の大快挙の余韻に、美土路が浸れる時間は長くはなかった。東京－ロンドン間の飛行時間で世界記録を樹立した1937（昭和12）年は、7月に盧溝橋事件が、12月には南京事件が起きた年で、前年に起きた二・二六事件の後処理とも相まって、この年から軍部の言論機関への抑圧が強まり、じわじわと新聞社各社が骨抜きにされていったからだ。

ところが、面白い事実がある。軍部の言論統制が強まれば強まるほどに、朝日新聞の発行部数は相反するように伸びていったのである。1931（昭和6）年の満州事変のときに150万部を切っていた発行部数が、その後右肩あがりに伸び、盧溝橋事件で約250万部となり、その後も右肩上がりの伸びが続くのだ。紙などの物資不足に見舞われた第二次世界大戦終戦前の1年間は大きく部数を減らすものの、それでも満州事変時から比べると2倍はある。派手な戦況報道が販売部数を伸ばしていた（山本，2011，p.46）。満州事変のときには軍部批判を展開し、「国賊新聞」とまで言われた朝日新聞に何かが起きた。本稿は、朝日新聞社の編集方針の変節を論じるものではないが、美土路が、悔いても悔やみきれない強く深い悔いとして生涯持ち続けた苦しみであるので、朝日新聞社の歴史を研究している山本武利氏の著『朝日の中国侵略』（文芸春秋）に従って説明していく。

朝日新聞社はそもそも大阪から出発した新聞社で、本社も大阪に置かれ、関西に強固な基盤を築いていた。特に大阪朝日は米騒動の報道で激しい政府批判を展開して発行禁止処分になったほどだ。俗にいう「白虹事件」である。また満州事変や軍縮問題でも激しい軍部批判を展開するなど、デモクラシー色が他の新聞と比べて強かった。「言論の自由」を標榜する朝日の転換点を、当時論説委員であった太田宇之助は、盧溝橋事件、第二次上海事件あたりとみている。社内の空気が急に保守的になったのだ。「2代目村山社長が新聞社の将来に対し恐怖感を持つにいたり、満州における情勢も鑑みて引きずられるようになったのが一番の原因ではないか」と太田は分析している（太田，1981，p.163）。

当時、村山社長に次ぐナンバー2で、実質、編集権を握っていた緒方竹虎は後に

こう答えている。

「満州事変で軍が非常に政治的に力を発揮するようになってからは、これは丸腰の新聞では到底抵抗はできない。(中略) なんとか一つ朝日新聞が生きていなければならないという意識のほうが強くなった」、つまり「痛快な文章を出して軍に対抗しようという気持ちは全然なかった」。それよりも、朝日新聞は派手な戦況報告道で経営を潤す方向¹⁷⁾を選んだのであった。

美土路は1938年以降、緒方竹虎に並び立つ最高幹部の一人だった。緒方-美土路体制とも呼ばれ、かなりの実権を持っていたが、しかし緒方の軍部へ傾倒していく編集方針に表面だって反対することはなかった。繰り返すが、本稿は、朝日新聞社の戦争中のプロパガンダについて論じるものではない。またこの時期、美土路が社内でどういう態度を取っていたのか検証できるだけの十分な資料も開示されていない。だが、満州事変の報道では軍部に国賊扱いされ、『明治大正史1 言論編』の執筆に際しては、憲兵隊、特高刑事の尾行、怪文書による悪宣伝や殺人予告にも毅然として立ち向かってきたあ的美土路が、少なくとも自らの信念に基づく行動を凍結してしまったことは事実である。美土路の晩年の述懐がある。

「顧みて自分の在職約四十年の最後の約十年は実に、^{しっこく}桎梏と^{こうか}業火の苦しみの十年であった。今になって往時を振り返って見ると、元より軍ファッショの国を誤った事を痛嘆これを久しうするのであるが、この非常時に際し、全新聞記者が、平時に於て大声叱呼してゐた言論自由の烽火を自ら放擲して愧ぢず、益々彼等の誤りを大ならしめたその無気力、生きんが為の売節の罪を見逃してはならぬ。そしてその群れの中に自らも主脳者の一人でありながら、死に支度の白装束も役に立てず、只碌々と長らへて、其間何の働きもなし得ず、今徒らにかく軍の横暴のみを責めてゐる自分に対して、深く反省し、自責の念に堪へないのである。何れにしても、言論の自由の力衰へて敗色日に濃厚に、言論死して国遂に亡ぶ、死を賭しても堅持すべきは、『言論の自由』… (原文ママ)」

(美土路, 1971, p.664)

最高幹部の一人でありながら、物言わず生きながらえたことに対する、美土路の自責の念は強く深い。桎梏と業火の苦しみが、美土路の精神を研ぎ、敗戦後にGHQ

の支配下になった日本の空を、日本人に取り戻すという企業家行動の原動力になった、と考える。

V. まとめ

本稿は、ANAの創業者である美土路昌一に対して、これまで原始的で古典的な研究とされてきた資性アプローチに美土路の生涯を丹念に追う史学的アプローチを加えることにより、その後ANAの創業者精神につながる美土路の信念、信条、哲学、生き方を明らかにすることを試みた。

Ⅲ. 1. (1) では、美土路昌一が、中山神社という1200年以上もの歴史ある神社の神主の系譜として生まれ、美甘政和という中山神社の宮司でかつ偉大な国学者を義父に持つという稀有な出生を。Ⅲ. 1. (2) では、当時としては先進的な教育を受けた母・花から中文の「小学」を手づるで習い、「論語」、「孟子」などを学ぶよう厳しく教育されたことを取り上げた。学校では「新聞や小説を読むは不良のすることだ」とみなされた軍国主義下にあっても、美土路には義父と母から与えられた豊かな読書環境があり、思考の基礎が養えたのである。加えて、義父の美甘からは、その「高潔さ」を学び取り、「武より文」という思想を叩き込まれたことが、その後の美土路の精神の成立に大きく影響する。

Ⅳ. 1. (1) では、美土路の記者として従軍した青島攻囲軍で、敵のドイツ軍よりもむしろ従軍した日本軍が壁であったエピソードを記述した。同項のエピソードを通して指摘したことは、28歳の美土路が若くして言論統制というものを肌身で知ったということである。大正の初期はまだまだ自由な空気があり、国内での言論統制はそれほど強くなかった。しかし、軍人から冷たい扱いを受けたことの怒りや、そもそも無害な記事を、必要もなくピラピラの御幣に切り抜いてしまう検閲の無意味さなど、国内において当時はまだそれほど強くなかった軍部による言論弾圧というものを、美土路はいちはやく経験した。この難局を乗り越えるため、美土路は同じ原稿を2つ用意して1つを検閲、もう1つを本社へ送るといった手法で軍を出し抜く。義父から刷り込まれた「武より文」だが、「文」の達成を「知恵」を使って成し遂げるのである。この経験が、後世、「言論弾圧と闘った人」としての評価を確立

した美土路の、出発点になったのではないかと考える。

Ⅳ. 1. (3) は、美土路が40歳を超えたことを境に、執筆という文字通り「文」の力で「権威に対して闘い」を挑んだことを論じた。その象徴が、1927（昭和2）年から1930（昭和5）年の間に立て続けて執筆した「新聞紙の自由と拘束」、『社会と新聞』『明治大正史1 言論篇』の言論に関する美土路の三つの著作であった。三作品の主張は、「報道の自由を制限している正体を国民に知らしめる」こと、言論の自由の死守であった。美土路は、「新聞は公器である」として、整理部長に就任するや、社員に対して接待宴会への参加禁止、映画などの無料招待券などの受け取り禁止を命じた。自らは無論のこと、社員に対しても日頃から「高潔」であることを課したのである。加えて公共に反する広告主からの広告を掲載しないなどの紙面の浄化を実施した。傍ら、欧州戦争時のイギリスのデーリーメールの報道姿勢を手本とし、言論の自由を守るためには、資本面での「独立性（独立独歩）」も不可欠であると説いた。

Ⅳ. 1. (4) では、二・二六事件で勤務先の朝日新聞社が襲撃を受けるも、機転により襲撃事件の号外を出す段取りを図る、というエピソードを記述した。28歳で青島攻囲軍に従軍した際（Ⅳ. 1. (1)）に同じ記事を2枚書き、1枚を軍の検閲に、もう1枚を新聞社に送るという「知恵」を使った技で、軍部の検閲を潜り抜けた美土路の「権力への反骨精神」が、二・二六事件という大事件においても健在であったことを浮彫りにした。Ⅳ. 1. は全項を通して、義父・美甘の「武ではなく文だ」という信念が、美土路自身の信念となり、行動として実践されていったことを考察した。

Ⅳ. 2. (1) では、軍部の言論統制が厳しさを増し、報道機関が無力化されていくなか、美土路は国産機による東京－ロンドン親善飛行を計画し実行に移したことを記述した。2人の乗組員を乗せた国産機は、見事94時間18分という世界新記録を樹立して、イギリスのみならずヨーロッパ中の賞賛を受ける。ペン（言論）を飛行機に置き換えたこの計画は、まさに美土路の「文」の行動によるものであり、この時代における「ぎりぎりの権威への抵抗」とであると論じた。

Ⅳ. 2. (2) では、太平洋戦争下の美土路の行動について記した。美土路は当時、朝日新聞社で社長に続きナンバー3の地位にありながら、国策に従い多くの若者を戦地に送る一役を担ってしまう。大本営報道で国民を欺いてしまったという自戒もあるだろうが、現実としても、美土路は「社から多くの若者を従軍記者として送り出しており、その多くは帰ってこなかった」と、懺悔してもしきれないほどの自責の念を生涯持ち続けることになる。が、この強く深い自責の念が、敗戦後の航空業界の再生において、権威（GHQ、日本政府）に屈しない確固たる反骨心として、日本の空を日本人の手に取り戻す原動力へと変わる。そして、創業者精神の骨格を形成する礎となったと考える。

以上、本稿は、美土路が59歳で敗戦を迎えるまでの人生を辿り、資性アプローチを行った。ただし単なる資性アプローチの枠組みを脱して、史学的視点も取り入れた。なぜなら美土路の創業者精神は、60年近くという長い時間をかけて築きあげられていったと考えるからだ。この点において、資性アプローチを一步進めて、より立体的研究を行ったといえる。

美土路の精神の成立のバックグラウンドには、稀有な生まれ育ちと、稀有な人生があった。もちろん誰の人生も唯一無二の人生である。が、筆舌でできないほどの体験、苛酷な経験が美土路の精神を極限にまで研いだからこそ、確固たる信念、信条、哲学を持つに至ったと考える。

では美土路の精神とは何か。義父から受け継いだ「高潔な精神」、「『武よりも文』の精神」がまず根底にある。そしてその「文の精神」は、朝日新聞社に入社することにより、「言論の自由を守る」ということで実践されていく。美土路は、新聞を「公器」と捉えており、「公器」に携わるものは「高潔」でなくてはならないとして、社員に接待されることの禁止など厳しい規律を求めた。無論、自らも厳しく律した。同時に紙面も「高潔」でなければ読者に信用されないとして、広告規制を行うなど紙面の浄化に取り組んだ。傍ら、権威に付け込まれないよう新聞社の資本的独立性（独立独歩）を理想とした。

このように軍部が力を増していく時代において、美土路は命を賭して言論の自由を死守しようと行動した。数々の法律の制定によって言論が弾圧されると、ペンを

国産飛行機に代えるという発想の転換で、東京－ロンドン飛行を計画・実施。日本の高い飛行技術を世界に示すことにより、武力でなくとも国際的地位を日本が確立することができることを日本国民に知らしめようとした。

しかしながら、第二次世界大戦下、美土路には自らの精神を凍結しなければならない苦難があった。この時期の桎梏と業火の苦しみが、敗戦後は自責の念となり、美土路は死ぬまで後悔し続ける。

以上、本稿にて論じたように、美土路の精神の本質である「高潔」、「武より文」「権威に屈することのない反骨精神」、「公への使命感」、「独立独歩」は、美土路の60年近くの人生を経て成立したものであり、強い自責と贖罪の念を伴うことによって、より確固たる精神となった。

そしてこの精神が礎となり、その後の事業活動の中で創業者精神として開花し、更には今日のANAの経営理念の根幹となることは別稿にて論じることにする。

参考文献

- ・朝日新聞 朝刊・夕刊・号外（1936年2月26日、1937年1月1日～5月31日）
- ・浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- ・Bandura, A (1965), *Influence of Models' Reinforcement Contingencies on the Acquisition of Imitative Responses.*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.1, (6), pp. 589-595.
- ・陳思甫（2009）「グローバル企業におけるリーダーシップの一考察」名城論叢, pp. 205-221.
- ・土井教之・西田稔編著（2002）『ベンチャービジネスと起業家教育』御茶の水書房
- ・Drucker, Peter F (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, 小林宏治監訳（1985）『イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社
- ・Drucker, Peter F (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, (上田惇生訳, (1997), 『(新訳) イノベーションと起（原題ママ）業家精神（下）』ダイヤモンド社
- ・Drucker, Peter F (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, (上田惇生訳, 2007, 『ドラッカー名著集5 イノベーションと企業家精神』ダイヤモンド社)
- ・Drucker, Peter F (1985), *Innovation and entrepreneurship*, Harper & Row, 上田惇生編訳（2015）『イノベーションと企業家精神 エッセンシャル版』ダイヤモンド社
- ・ドラッカーの窓から明日を考える研究会編『ドラッカーとシュンペーター』（2013）高陵社書店
- ・福原康司（2013）「企業家精神の社会的構築過程に関する探索的研究—マスメディアと社内ベンチャーを取り巻く用語法を中心として—」専修マネジメント・ジャーナル,

- vol. 3, No. 2, pp.13-25.
- ・古山英二 (2005)「エンロン事件—CSR完全欠落の事例研究—」日本経営倫理学会誌, 第12号, pp.5-20.
- ・Gartner, W. B. (1988), “Who Is an Entrepreneur? IS the Wrong Question”, American Journal of Small Business, Vol.12 (4), pp.11-32.
- ・Gartner, W. B. (1990), “What Are We Talking about When We Talk about Entrepreneurship?”, Journal of Business Venturing, Vol. 5, pp.15-28.
- ・早房長治 (2009)『現在窮乏, 将来有望』プレジデント社
- ・堀口真司 (2012)「エンロン, ワールドコム事件の倫理的側面」国民経済雑誌, 206 (4), pp.115-129.
- ・今井祐 (2014)「米国大企業の経営破綻—経営理念・経営倫理・コーポレートガバナンスの視点から見た問題点と中間提言—」日本経営倫理学会誌, 第21号, pp.287-296.
- ・鎌田信男 (2004)「エンロン事件と米国のコーポレートガバナンス改革」東洋学園大学紀要, pp.127-141.
- ・木伏良明 (1978)「バーナード理論における『道徳』の役割」経営学論集, 48, pp.204-209.
- ・北野利信 (1971)「バーナードのリーダーシップ論」学習院大学経済論集, 7 (2), pp.209-222.
- ・London Times (1937.04.01-1937.05.31)
- ・美甘光太郎 (1925)『旭香美甘政和翁』非売品
- ・美甘政和 (1990)『天地組織の原理 (全5巻)』復刻版 ワンダーランド寿書書店
- ・美土路昌一 (1915)『青島戦記』朝日新聞社
- ・美土路昌一 (1926)『鰐の命日』大阪屋號書店
- ・美土路昌一 (1927)「新聞紙の自由と拘束」財団法人社会教育協会 機関誌
- ・美土路昌一 (1929)『社会と新聞』朝日新聞社
- ・美土路昌一 (1930)『明治大正史 1 言論篇』朝日新聞社
- ・美土路昌一・渡辺一雄ほか (1965)『日本戦争外史 従軍記者』新聞時代社
- ・美土路昌一 (1971)『余の歩んだ道を思い出すまに』非売品
- ・中山神社編纂 (1974)『中山神社資料』復刻版, 清文堂出版
- ・中山神社作成「中山神社パンフレット」
- ・根井雅弘 (2016)『企業家精神とは何か』平凡社
- ・日本新聞協会編 (1964)別冊「新聞研究 聴きとりでつづる新聞史・美土路昌一」日本新聞協会
- ・緒方竹虎 (1955)「叛乱将校と対決の一瞬」『五十人の新聞人』電通, pp.206-208.
- ・大木由美子 (2018)『ANAを創った美土路昌一の「空」の思想』
- ・大木由美子 (2020)『「経営理念」と『企業文化』の理論交差』青山社会科学紀要, 第48巻, 2号, pp.1-35
- ・太田一郎 (1996)『企業家精神の生成 中小企業創出のダイナミクス』多賀出版
- ・小野瀬弘 (2005)「ベンチャー企業における従業員の意思」日本経営学会誌, 第14号,

- pp.17-28.
- ・佐藤善信 (2006)「企業家精神の心理学的分析」関西学院大学ビジネス&アカウンティングレビュー, pp.29-44.
 - ・佐藤善信 (2017)『企業家精神のダイナミクス』関西学院大学出版会
 - ・Schumpeter, J. A. (1926), “*Theorie der wietchaftlichen Entwocckling*”, 2 Aufl., 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 (1937)『経済発展の理論 (上・下)』岩波書店
 - ・Schein, Edger H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, 清水紀彦, 浜田幸雄訳 (1989)『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社
 - ・Schein, Edger H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*: Jossey-Bass Inc., 金井壽宏監訳 (2004)『企業文化—生き残りの指針—』白桃書房
 - ・Schein, Edger H. (2010) *Organizational Culture and Leadership*, 4th, John Wiley & Sons. Inc., 梅津祐良, 横山哲夫訳 (2012)『組織文化とリーダーシップ』白桃書房
 - ・Schein, Edger H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide: New and Revised Edition*, Jossey-Bass Inc., 尾川丈一監訳 (2016)『企業文化 (改訂版)』白桃書房
 - ・志野敏夫 (2005)「美作中山神社と大ナムズ・物部氏～中山神社伝を中心として～」岡山大学紀要, 第41号
 - ・杉浦正和 (2011)「大規模経済危機における『スキャンダル』の構成要素：南海泡沫事件とエンロン事件における『信』から『不信』への相転移」早稲田国際経営研究, No.42, pp.9-29.
 - ・津山洋学資料館編著 (2009)「きらめく洋学の星々」津山洋学資料館
 - ・寺岡寛 (2008)『経営学の逆説』税務経理協会, pp.206-210
 - ・津山文化協会編 (1990)『津山の人物』津山文化協会
 - ・上田惇生 (2006)『ドロッカー入門』ダイヤモンド社
 - ・山本武利 (2011)『朝日新聞の中国侵略』文藝春秋
 - ・全日本新聞連盟編纂 (1965)『日本戦争外史 従軍記者』新聞時代社

後注

- 1)「戦後再開した日本の空を, 再び日本人だけの手によって操縦された…」(美土路, 1971, p.717), 「その頃の日本の国内には『同うしても日本人の手で, 空白になった航空を, 昔のやうに取り返さねばならぬ』という理想は, 全部の日本人の口々に云うところとなつてゐた」(美土路, 1971, p.717)。
- 2) 朝日新聞社へ広報を通して2017年夏に閲覧を希望したが, 「理由はいえないが, 閲覧禁止書であるためお見せできない」という回答だった。
- 3) ドロッカーの窓から明日を考える研究会編『ドロッカーとシュンペーター』(2013) 高陵書店。
- 4) ドロッカーの著書は『イノベーションと企業家精神』など「起業家」と翻訳されているものもあるが, 原語がentrepreneurshipであり, ドロッカーは会社を起こしているにいかかわらず, entrepreneurshipの必要性を説いているので, 本稿では企業家と記

した。

- 5) ダイワハウスグループHP より。
<https://www.daiwahouse.com/innovation/>
<https://www.daiwahouse.com/innovation/spirit/> (2021年6月9日ダウンロード)
- 6) 日清食品グループHP より。
<https://www.nissin.com/jp/about/chronicle/>
<https://www.nissin.com/jp/about/style/> (2021年6月9日ダウンロード)
- 7) 美土路昌一の60歳までの人生と戦争。
1886年(明治19)7月16日(美土路0歳)岡山県^{とまたみまさか}苫田郡美作、現在の津山市に生まれる。
1894年(明治27)(8歳)日清戦争勃発
1904年(明治37)(18歳)日露戦争勃発
1908年(明治11)(22歳)早稲田大学を中退し、東京朝日新聞に入社
1914年(大正3)(28歳)第一次世界大戦勃発
1931年(昭和6)(45歳)満州事変
1937年(昭和12)(51歳)盧溝橋事件(日中戦争勃発)
1941年(昭和16)(55歳)真珠湾攻撃(太平洋戦争勃発)
1944年(昭和19)(58歳)朝日新聞社へ辞表を提出するが受理されず
1945年(昭和20)(59歳)第二次世界大戦終戦(敗戦)
1946年(昭和21)(60歳)敗戦で職を失った航空業界人の救済のため興民社会長に就任
- 8) 「生まれた時命名記を作り、又臍の緒を保存する習慣は、今でも別に不思議はないが、生まれた時の命記に、早くも実子、義子と二人の名前を併記し、昌一にマスイチといふ、誰も読んでくれぬ呼び名をつけた命記といふのは、一寸何処にも類のない事だと思ふ」(美土路, 1971, p.2)とある。
- 9) 美甘政和「天地創造之原理の初版は、1980年(明治23年)の発行であるが、本稿は復刻版(1990)を参考にした。
- 10) 11) 注) 6 参照。
- 12) 「紙面内容をきれいなものにする、倫理化するということをやりました。これが私の第一課題でした」(日本新聞協会編, 1964, p.56)と述べて、こうした一連に対して「紙面の浄化」という表現を美土路自身がしている(日本新聞協会編, 1964, p.56)。
- 13) 第一次世界大戦。
- 14) 二・二六事件当日の様子は美土路の回顧録(美土路, 1971)の要約である。
- 15) 高潔の意味に「私利私欲のために心を動かさないこと」(『デジタル大辞林』小学館)がある。自己保身に走らず、権威にすり寄らない美土路の生き方を「高潔」と考える。
- 16) 美土路は回顧録(美土路, 1971, pp.631-632)のなかで、言論弾圧の例として23の関連法を列挙しているが、本稿では早房(2009, p.92)から抜粋引用した。
- 17) 緒方(1955, pp.206-208)と山本(2011, p.231)を参照。