

激動の明治期のビジネスクリエーター 五島慶太に学ぶリーダーの人間形成

2025年11月23日

人と組織活性化研究所

Institute for Human and Organizational Activation
(元公益財団法人 日本生産性本部 メンタル・ヘルス研究所 特別研究員)

根本 忠一

研究目的

Institute for Human and Organizational Activation

本研究の契機は、東急創業者五島慶太の出身地青木村から伝記の執筆を依頼されたことにある。

五島慶太は、明治期において鉄道を中心にさまざまな事業を展開し、日本の鉄道産業の礎を築いた。しかしその途上において、当時としては珍しい企業買収、今でいうM&Aを展開し、その辣腕ぶりから「強盗慶太」の異名がついた。

それゆえ事情を知らない人には印象が悪い。数々の伝記もそれに同調するものが多く、社会的な印象は非常に悪くそれは現代にも続いている。

五島は、鉄道院の役人経験とともに、当時の欧米の交通事情。鉄道事例を研究することで、日本全体を俯瞰し、鉄道会社の統合の必要性を痛感しそれを実践した。意思を貫徹し「私」より「公」を優先したことで、時に既存企業に不利益を与え、周囲に警戒感を与えた。

五島の足跡を追いながら、その実像、五島が目指したものを探るとともに、激動の明治期にビジネスクリエーターがいかに生まれ育ったか、人間形成の成因を明らかにすることを研究の目的とした。

時代が変わっても、事業を興す者自身がその歩みのなかで自分を見つめ、事業家として、また人間として成長することの意義を探りたい。

五島慶太 系譜

Institute for Human and Organizational Activation

- 明治15年(1882) 長野県殿戸村(現小県郡青木村)に誕生
- 明治28年(1895) 長野県尋常中学校上田支校(現上田高校)を経て、松本中学校(現松本深志高校)に学ぶ
- 明治39年(1906) 東京高等師範学校卒業、三重県立四日市商業学校に勤務
- 明治40年(1907) 東京帝国大学入学
- 明治44年(1911) 東京帝国大学卒業、農商務省嘱託として入職後、文官高等試験に合格
- 大正 2年(1913) 農商務省から、鉄道院に移る
- 大正 9年(1920) 鉄道院退官、武藏電気鉄道(株)常務取締役に就任
- 大正11年(1922) 目黒蒲田鉄道(株)設立、専務取締役に就任
- 大正13年(1924) 武藏電気鉄道(株)を東京横浜電鉄(株)に変更、専務取締役に就任

五島慶太 系譜

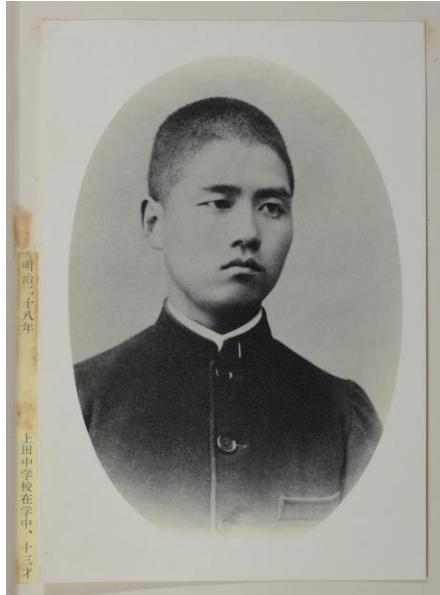
Institute for Human and Organizational Activation

- 昭和 9年(1934) 東京市長選に絡む疑惑で6ヶ月収監、東横百貨店を開業
- 昭和17年(1942) 東京横浜電鉄(株)、小田急電鉄(株)、京浜急行(株)を合併、東京急行電鉄(株)に変更
- 昭和19年(1944) 東京急行電鉄(株)社長を辞し、運輸通信大臣に就任
- 昭和22年(1947) GHQにより、公職追放
- 昭和26年(1951) 東京映画配給(株)、東横映画(株)、大泉映画(株)を合併、東映(株)に変更 公職追放解除
- 昭和27年(1952) 東京急行電鉄(株)取締役会長に就任
- 昭和28年(1953) 東急不動産(株)設立、取締役会長に就任
- 昭和30年(1955) 武藏工業大学と東横学園を合併、五島育英会を設立理事長に就任
- 昭和31年(1956) 亜細亜学園の経営を受け、理事長に就任
- 昭和34年(1959) 伊東下田電気鉄道(株)を設立、取締役に就任 逝去

これまで言われてきた五島慶太の人物像

Institute for Human and Organizational Activation

1. 幾多の企業買収により“強盗慶太”の異名をつけられる
2. 地元では英雄、“強盗慶太”は濡れ衣か
3. 二分される少年像、「ガキ大将」か「心優しき少年」か
4. 「三つ子の魂百までも」か、それとも権力を得て変貌したのか
5. 生涯貫いた座右の銘「熱と誠」、そして「新旧一如」、「真・善・美」



明治28年上田中学在学中 13歳



70歳頃の五島慶太

写真提供 青木村 5

人間形成に関する環境理解

Institute for Human and Organizational Activation

1. 正義と郷土愛を紐帯とした村の結束

- ① 義にいのちを捧げることを美德とする「義民の村」で生まれた
- ② 反骨の歴史の伝承 → 現代も「義民太鼓」として祖先を顕彰する

2. 「知」への畏敬に基づく高い教育水準

- ① 信州は江戸よりも寺子屋の数が多く、村民の識字率が高かった
- ② 当地の「青木時報」は長野の村々の時報発刊の先駆けとなる
- ③ その遠因としての「紙」の生活への浸透が知の共有に紐づく
※紙漉き農家が村全体の34.7%

江戸末期から明治にかけての青木村での寺子屋(家塾)件数・生徒数(当時の人口は現在とほぼ同じ約4千人)

所在地		当郷村						田沢村				村松郷	
創置年		1808年	1842年	1850年	1853年	1854年	1858年	1758年	1761年	1859年	1862年	1861年	1869年
生徒数	男子	150	150	50	70	25	24	220	226	34	16	20	44
	女子		18					3	20		5	1	11

所在地		奈良本村				沓掛村			夫神村		殿戸村	
創置年		1849年	1850年	1851年	1861年	1849年	1862年	1865年	1839年	1864年	1832年	1858年
生徒数	男子	9	12	30	40	18	20	5	46	13	45	36
	女子	4	2	1		2	4	1	3		2	1

『長野県史』『小県郡史』『(青木小学校)百年の歩み』『青木村誌 歴史編下』を参照して筆者作成

人間形成に関する環境理解

Institute for Human and Organizational Activation

3. 父母の信仰心の篤さ

- ① 父は謹厳実直、朝から寝る時まで南無妙法蓮華経を500～1,000遍唱える

“いかなる困難でもこれに打勝つという確信を自然と植えつけられていたと思う”
(五島慶太)

- ② 母は字は読めなくても物覚えの早さは村で一番。躾は厳しかった

- ③ 絶対的存在としての母親の眼力と影響力



生家焼失前の慶太の勉強部屋を実測保存する東京都市大学勝又ゼミの学生2014



五島慶太生家 慶太が勉強したと思われる部屋の窓
写真提供 青木村

五島慶太の性格的優位性

Institute for Human and Organizational Activation

- 「手のつけられない腕白坊主」は“あとづけ”の可能性が高い。村民のヒアリング、文献の記録にそれを証言する人はいない。本人はその性格上、自分が言われたことに反発や言い訳をせず風評を気にしない。自分がどう見られるかに意識を向けてないのである
- 天才ではない。努力と熟考の人。帝大でも撰科で苦学、しかしそれが記録に明確に残されていない。実業界に入ってからは専制君主的印象が強いが、実は多くの人の意見を聞いた。しかし、そのあと一度決めたら曲げることはない
- 個人的野心はない。使命感で動くので意思が崩れない。利害で手を組むことがないゆえに反発を買い、誤解を受けやすい

五島慶太の性格的優位性

Institute for Human and Organizational Activation

- 自らのキャリアにおいてゴールを設定しない。ある程度の幅を持った目標を設定しながら、ひとつに固定しない。自分の野心で未来を狭めず、偶然が忍び込む余地を残し自らの窮地を救うことを可能にする
- 仏教思想に基づいた慈悲の心を持つ。郷里が飢饉に見舞われた時、郷里の若者を雇用した。恩師や郷里への感謝を行動で示した
- 若い時に、多くの有力者と出会い、そこから長期的展望と広い視野を学んだ。それを下地とする卓越した構想力と実行力で未来を拓いた

結語 我々が学ぶべき教訓

Institute for Human and Organizational Activation

- 五島慶太を一言で「天才」と呼ぶことは出来ない。幼少期の困窮の中で道を探し求め、並外れた不斷の努力をもって幾多の成功を収めた
- 彼は何かの目的のために事業を開いたのではなく、まして私利私欲のためでもない。その時々に与えられた使命に真正面から取り組んだだけである。使命感で立ち向かう人間ほど始末に負えないものである。何を言われても意思を貫き通すからである
- “強盗”と一度言わるとそこに悪意ある人間の影がつきまとひ既にイメージが作られてしまう。しかし彼はそれを意に介さなかった。理想を求める者はその孤独を潔しとする

結語 我々が学ぶべき教訓

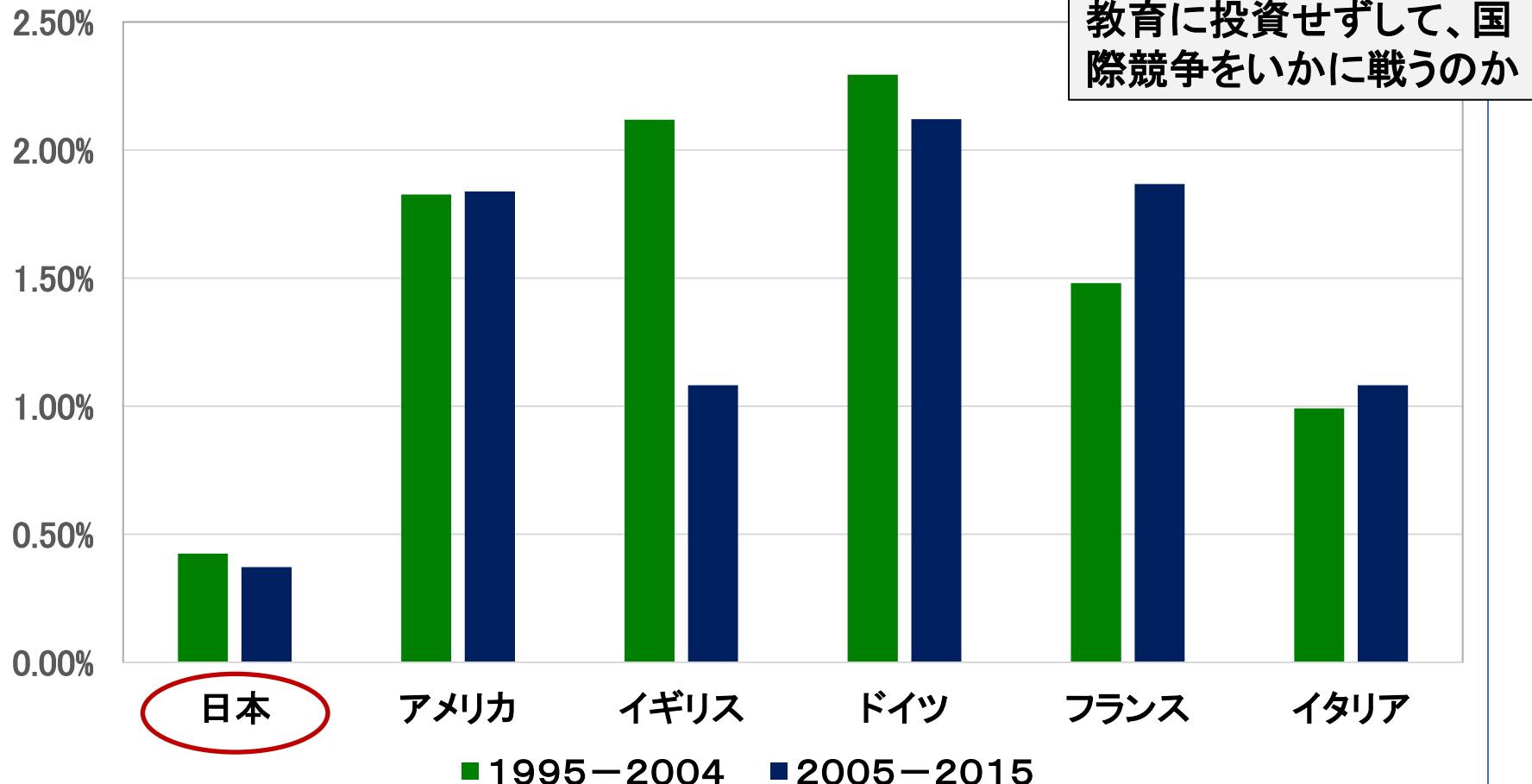
Institute for Human and Organizational Activation

- 心やさしき彼は、子を失い妻を失う中で仏教や茶に救いを求め、その中で古美術に関心を持つようになり、それがさらなる人脈を広めてゆく。見かけは傲岸不遜の事業家であっても、心の内においては孤高の求道者である
- 五島慶太が青木村で生まれたことは偶然ではない。むしろ生まれるべくして生まれた。彼自身、ここに自分が生まれたことを肯定し、その現実を直視し、さらに社会を直視し、自分の成すべき道を見出した。その深遠な人生の選択を私たちは学ばねばならないと考える
- 以上により、事業の創造を考えると同時に、事業創造を担う人材育成も検討する価値があるのではないかと考える

参考：競争力の低下した日本を救うための人材育成の課題

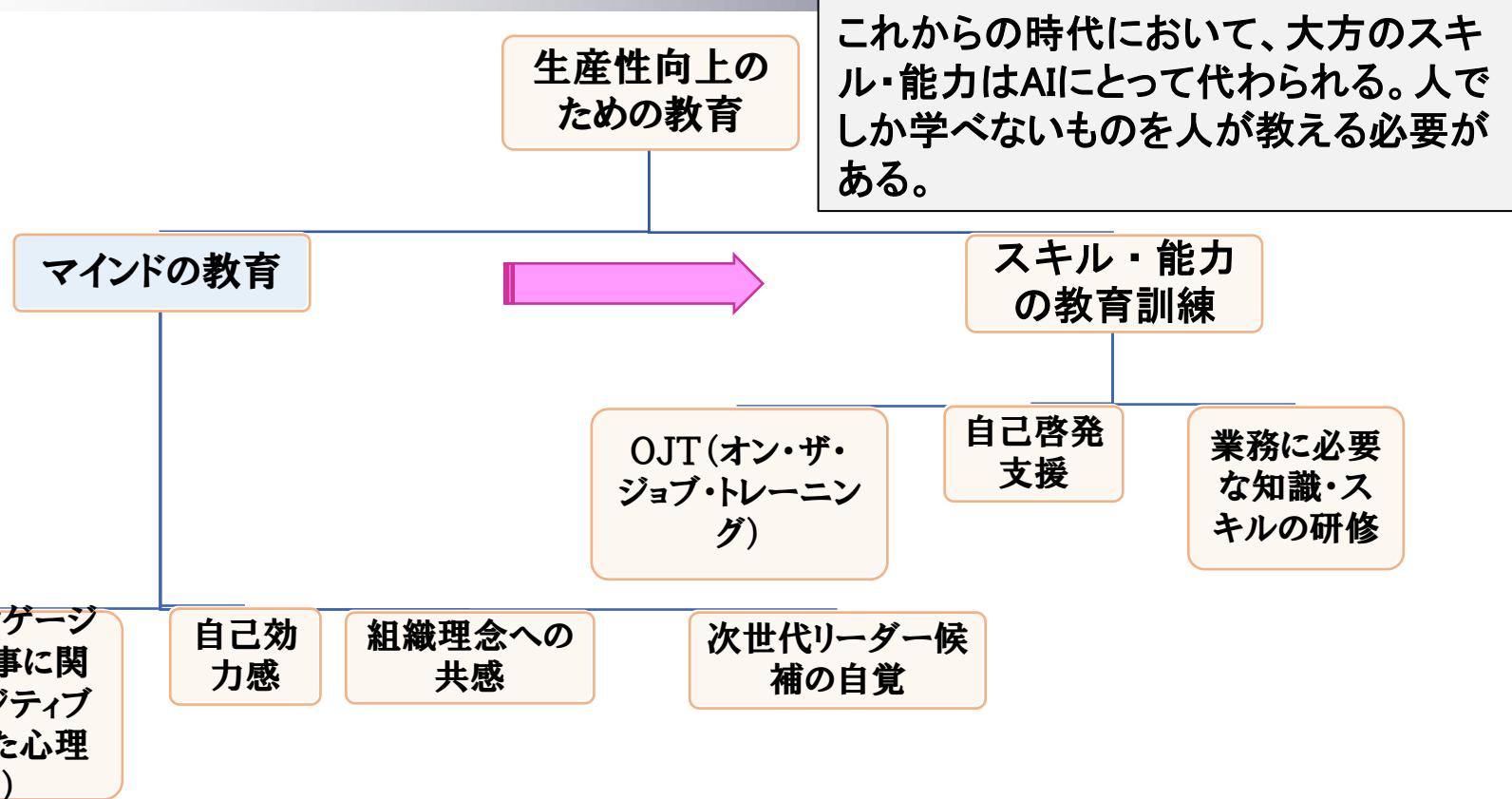
Institute for Human and Organizational Activation

GDPに占める人的投資の比率



参考；必要なのはスキルの教育よりもマインドの教育 学ばせるのではなく、学びたい動機を植えつける

Institute for Human and Organizational Activation



スキルや能力を上げることも大事ですが、一人ひとりが主体的に考え・行動できるようにすることが重要でそれはマインドの教育に活路を見出せることが最近の研究からわかつってきた。

※参考)守島、初見、山尾、木内「人材投資のジレンマ」日本経済新聞社 2023 13

参考文献

Institute for Human and Organizational Activation

『慶太伝 立志編』根本忠一／青木村、信毎書籍センター、
2025

『鉄道王・教育者の五島慶太を通してみる「人と人生」』大倉山論集
第69輯 重永睦夫／大倉精神文化研究所、2023

『わが鐵路、長大なり東急・五島慶太の生涯』北原遼三郎
／現代書館、2008

『七十年の人生』五島慶太／要書房、1953

『五島慶太の追想』五島慶太伝記並びに追想録編集委員会、1960

『事業をいかす人』五島慶太／有紀書房、1958

『もう一人の五島慶太伝』太田次男／勉誠出版、2000

『五島慶太伝』三鬼陽之助／東洋書館、1954

『熱誠』学校法人五島育英会、2013

『人材投資のジレンマ』守島基博他／日本経済新聞出版、2023

参考文献

Institute for Human and Organizational Activation

『信州の人脈 上』信濃毎日新聞社編、1966

『我が半生の体験を語る』清話第4巻第7号 五島慶太
／東京横浜電鉄株式会社、1937

『青木村義民史 反骨の群像』清水利益
／青木村・青木村教育委員会、2004

『東京帝国大学一覧』
明治40-41年、明治41-42年、明治42-43年、明治43-44年

『私の履歴書 野本弘文(2)原点回帰』日本経済新聞社、2024

『村の再生に挑む 企業版ふるさと納税』北村政夫
／地方議会人2021年10月号、2021

『日本を支える人づくり－産業界と教育界の連動の課題－』
根本忠一／学校メンタルヘルスvol.28, No.1、2025

『五島慶太が現代に問い合わせるもの』月刊潮10月号 根本忠一
／潮出版社、2025
以 上



ホームページ



お問い合わせ

**人と組織活性化研究所
代表 根本 忠一(Tadaichi NEMOTO)
email nemoto@hito-to-soshiki.institute
URL www.hito-to-soshiki.institute**

※転用の際は、当方了解のもとにお願いします。