

日本的経営の経営思想(一)

—— 桜田武氏と日清紡績 ——

津田 眞澁*

第一章 日本の経営の経営思想の二本柱

第一節 経営思想形成の動因

占領軍政の経営近代化教育

「終身雇用・年功賃金・企業内労働組合」が日本的経営の「3種の神器」といわれて久しく、今ではこれだけが日本的経営の特徴とされる風潮になった。「3種の神器」とはなにかを知らない人が増えたように、日本的経営も特徴は雇用関係だけのように伝えられるようになって、本来の経営思想がどこにあったのか不透明になってしまった。

1941年～45年の太平洋戦争の当事国、1945～52年の占領軍政の下での無条件降伏国という長い政治の中で、日本の経営者は自立自責の経営思想をもつことが乏しかった。連合軍の占領軍政の実質当事者であったアメリカは、この国を欧米並みの資本主義市場経済国に変身させようとして、熱心な努力を惜しまなかった。

すなわち、僅かな生活消費財にしか市場経済が存在しなかった日本の経済に、地主解体による自作農民の創設、財閥解体による株式市場の創設、独占禁止法・公正取引委員会の創設、企業の会計原則・会計外部監査・決算の公表義務の創設、取締役会の経営責任義務の創設、労働基準法・労働組合の保護の立法など、近代的市場経済・近代的企業経営の導入についての大枠が日本に始めて導入された。

それだけではなく、占領軍政のもとでアメリカは、自身をもつ最高の経営技術を日本に惜しみなく提供した。1945年9月に占領軍政を開始したアメリカ軍は日本企業の電気通信施設・器具の品質の悪さ・故障の激しさ、機材調達・運送のおくれに驚嘆した。電気通信大企業20社の経営者教育CCS講座への召集からこの経営技術の伝達が始まったのである。管理者教育はアメリカ空軍基地で使用されていた監督者教育MTPが、日本ではレベルが高過ぎてついていけないので管理者教育として導入され、5万人の管理者がその教育を受けた。監督者向けにはTWIが導入され、84万人が教育を受けた。その他、作業測定・作業訓練・安全衛生管理・監督、経営基礎実務・帳面改善・人事考課・販売促進など経営活動の全面でアメリカ軍の経営技術教育が展開したのであった。

必要となれば、アメリカ軍は本国から教育者を来日させた。その代表例が品質管理についてのデミング博士の招聘であった。その発端はCCS講座の普及であり、1949年来日したことが、日本企業でのQC・TQC活動の発端になった。日本の官庁・企業が設備・技術の援助・輸

※青森公立大学

人に頼るだけで自分で経営の合理化努力をしないことにアメリカが警告して、無理やりに引きずり込んだのが生産性向上運動であった。文字通り、手取り足取りでアメリカの経営思想・経営原理の指導が継続されたのであった。

経営思想の形成の発端

日本人は知識記憶とその理解力は優れていた。その特殊性は子供の時から家庭のしつけと学校教育に由来していた。今はそうではないが江戸時代から日本人は子供の時から「儒教」教育を受けた。儒教は中国の高級官僚採用試験の必須科目であった。その中心は外面の儀礼、知識記憶の教育であり、それが日本の教育の伝統になった。独創力の育成・評価は日本では嫌われて、一定思想の枠内で礼儀正しく振る舞い、知識を記憶して理解力で均質に行動することが理想の人間として評価されるようになったのである。

占領軍政のもとでアメリカの経営技術教育を受けると、経営者から監督者にいたるまで、懸命にその知識の理解と記憶に努めて、企業内は経営技術ブームになった。このアメリカの経営技術教育は占領軍政終了後には、その輸入・普及を続けるコンサルタント企業に継承されていった。

問題はそのアメリカの近代経営への変身のための教育がどの程度に日本の企業に根底から徹底したかということである。その経営思想を根本から受けとめた経営者から日本的経営は出発したのである。日本人は頭先から足の端まで「日本的」なのではない。日本人は知識記憶と理解力にすぐれているから、奈良・平安時代から江戸時代までつづいた中国文化の輸入、明治時代から太平洋戦争までのヨーロッパ文化の輸入、と延々と外国文化を輸入しながら生きてきた。この文化輸入の姿勢は「断章取義」（孝経）であった。「断章取義」とは、全体を輸入するのではなく、全体をこまぎれにして（章で切断する）、技術的に都合がよいところだけ輸入する（義を取る）ことを意味する。すなわち精神・思想の全体は輸入しないで全体は日本の思想のままで、都合がよいところを技術的に輸入するという思想である¹⁾。

それゆえに、全体の思想はまったく変身しないのが日本の文化輸入の伝統的な基本姿勢であった。だから日本的経営というこのあいまいな伝統で理解することが普通であろう。だが、今回の衝撃を強く受けとめた社会層がいた。日本は歴史上で始めて敗戦・無条件降伏という経験をした。戦略なしの無謀な戦争、アメリカの圧倒的な戦力は戦争当事者がいやというほど体験した。そして占領軍政開始直後にアメリカ・ソビエトの東西冷戦が開始され、アメリカ占領軍政のもとで日本は西側諸国の中に組み入れられた。資本主義市場経済の国として、近代国家、近代企業経営を確立して欧米世界の一員となることが、日本が選択する進路であった。

この衝撃をどれほど重要だと認識するかが分かれ目であった。すなわち、アメリカの社会制

1) この「断章取義」の文化については拙著「日本の経営文化」ミネルヴァ書房、1994年で詳細に論述している。

度改革・経営原則・経営技術の諸伝達を「断章取義」でのみ受取り、本質は1つも変わらないか、あるいは欧米世界の一員としてアメリカの社会制度改革をすべて根本的に受けとめて、近代国家・近代企業経営の確立を重視してその実践を目指すか、という2つの道である。前者を日本的経営の道だと私は考えない。日本的経営の思想は後者として第2次大戦後の産物であると私は考えている。

労働運動の影響

日本的経営にはもう1つの柱がある。それは労働運動が及ぼした影響である。1942年のミッドウエー海戦で決定的勝利をおさめたアメリカは日本占領計画の策定を開始した。異文化日本の正体に接してアメリカは、ドイツと区別して、日本政府に指令して占領軍政を実行する間接統治体制を採用することに決定した。その不徹底を予測して国内に占領軍政の推進力を育成することにした。第2次大戦まで日本の体制の犠牲になった社会層は小作農民と鉱山・炭鉱・工場ブルーカラーであった。小作農民への土地所有自作農民化のための農地改革運動、ブルーカラー労働者の労働組合運動を占領軍政の推進力とする戦略が決定された。第2次大戦まで労働組合が法認されていなかった日本では占領軍政開始直後の最初の指令として労働組合法の制定が命じられた。農地改革もまた同時に着手されて翌年には完了した²⁾。

第2次大戦までの日本のブルーカラー労働者は、ほとんど無権利であるだけでなく、企業組織が身分制度で成り立ち、工場出入門・食堂も別、賃金・休日・休暇も別であった。特に大戦中の食料・衣料等の配給制度で工場長を始めとするホワイトカラー層のピンハネが横行していたから、始めてあたえられた労働組合法で燃え上がった。占領軍政がその労働運動を支援したから、経営者・管理者への追求が激化して企業内は無政府状態になるほどだった。他方、経営者に対して占領軍は戦争犯罪人として逮捕、解職し、企業に対しては戦時賠償指定、事業禁止、規模解体、企業団体解散を指令したから、企業は壁に追い詰められた。ただ1つだけ経済同友会が経営者個人の集合として結成が承認された。この同友会で1947年に、大塚万丈代表幹事が経営民主化として株主、経営者、労働者の3つの代表で最高意思決定、利潤配分を決定するという「修正資本主義」を提案して大部分の経営者が同意するという事件が起きたほどであった。

占領軍連合委員会にソビエトが入って影響力を行使していたこともあって、労働運動はたちまち共産党が支配し、1946年には労働運動は社会主義体制への転換をかかげるように進んでいった。冷戦状況の進展もあってアメリカ占領軍政は1948年から左翼労働運動の鎮圧に転換し、日本経済の復興政策による共産主義運動の浸透への防衛策に積極的になった。企業は労働運動の指導者・活動者の大弾圧による報復に乗り出した。1950年の朝鮮戦争がその画期に

2) 竹前栄治「戦後労働改革 GHQ労働政策史」東京大学出版会、1982年

なった。

占領軍政と企業の報復活動によって労働組合運動は分断され、1950年代後半にはホワイトカラー層の主導によって大企業の労働組合は名実ともに企業内労働組合に変身した。労働組合の産業別組織は企業別労働組合の連合組織となり、綱領では社会主義を志向したが実質は労働条件の改善運動に転換した。この時の最大の失敗は近代的な雇用契約の明文化をしなかったことであり、あいまいな雇用慣行が現在に至るまで、とくに不況の時期に問題になりつづけている。最大の成功は1947年に獲得した電力産業の生活給プラス勤続給、すなわち現在でいう年功賃金制度であった。労働者のライフサイクルの生活費を保証する賃金曲線としての生活給賃金はたちまち全産業に普及した。

だが1948年からの労使関係の急激な転換によって労働者の勤労意欲はどん底状態に陥った。組合活動家の追放、企業再建のための大人員整理で、残った労働者はなにを信頼してよいか分からなくなったのである。

以上の労使関係の激動こそ企業経営者が解決しなければならない基本課題だった。この激動の中では小手先の言葉だけでは従業員の信頼を獲得することはできなかった。1952年に占領軍政は終了した。再出発のための経営理念が求められたのである。

日本的経営の経営理念は以上のように2つの基本柱の提示が求められたことから生まれたのだと思う。

第1には、占領軍政が教えた近代国家の経済、企業活動の面でいえば近代的市場経済と近代経営の建設であり、第2には労使関係が提出した企業と従業員の問題の解決であったのであった。

第二節 経営思想形成の担い手たち

戦前・戦中派連合

今から30年前の1963年に、日本人の世代特質区分を最初に試みたことがある³⁾。その時から続けて1994年に作成した表1および図1がある。この表1、図1で注目したいことは、戦後の日本経済の再建・発展を担った責任世代が「戦前・戦中派」世代だということであった。30年前には明治生まれの人々が企業経営者として活動していたのである。その時に注目したことは、この明治世代が太平洋戦争以前の日本で唯一回だけ、青年時代に「大正デモクラシー」と呼ばれる、成熟した欧米文化の輸入期を満喫して育った世代だったということだった。その世代が占領軍政の時期に、先輩が戦争犯罪人として追放された後に40歳代で大企業の最高経営者の座についたのであった。私は図1のように、幕末からの日本が40年ごとに国際関係によって浮沈を繰り返すことで日本の国勢が決定されてきたと考えている。1945～85年の40年間は

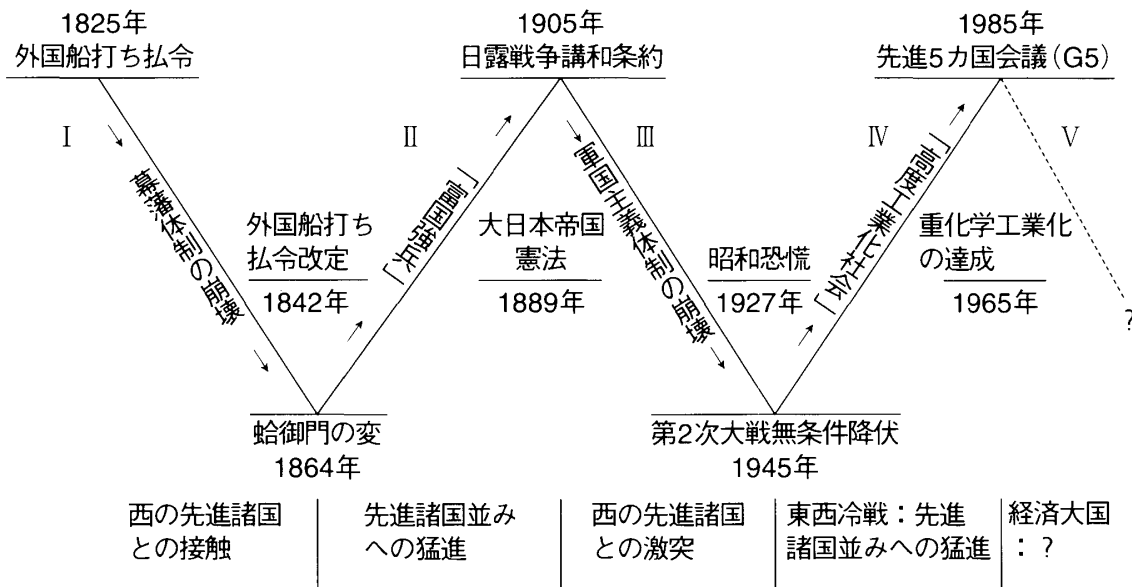
3) 拙著「集団主義経営の構想」産業労働調査所、1963年

その浮沈の第四期、現在は1986年以降の第五期に入ったと考えている。表1によれば、第2次大戦後の第四期の40年間はこの明治世代が経営者、戦中派世代が管理者・従業員として、この戦前・戦中派連合が経営の主力となった時代である。

表1 現存サラリーマンの世代区分

世代名	世代区分	世代の原体験
古代 (戦前・戦中派連合)	I 戦前世代 1915 (大正4) 年生まれ以前	欧米文化の吸収 大日本帝国の思想 大正デモクラシー 家制度、軍隊経験
	II 戦中世代 1916 (大正5) 年～1930 (昭和5) 年生まれ	戦争一色の青少年期 戦後民主主義の劇的经验
	III 戦後世代 1931 (昭和6) 年～1945 (昭和20) 年生まれ	戦時中の疎開 戦後焼跡の青少年期 純粋戦後教育世代
旧世代	IV 団塊の世代 1946 (昭和21) 年～1950 (昭和25) 年生まれ	戦後ベビーブーム世代 高度成長の青少年期 大学紛争
	V モラトリアム世代 1951 (昭和26) 年～1959 (昭和34) 年生まれ	テレビっ子世代 高度成長から石油危機の 青年時代 三無主義、シラケの世代
新世代	VI 新人類世代 1960 (昭和35) 年～1969 (昭和44) 年生まれ	新感覚世代 豊かさが当然 共通一次試験
	VII 半電腦世代 1970 (昭和45) 年～1979 (昭和54) 年生まれ	偏差値過激化世代 東西冷戦終結 經濟大国 バブル經濟
	VIII 電腦世代 1980 (昭和55) 年生まれ以降	ファミコン世代 モラトリアム世代以降が両親 少子核家族 コンピューター情報技術

出典：「日本の経営文化」 ミネルヴァ書房、1994年、270ページ



出典：「日本の経営文化」ミネルヴァ書房、1994年、268ページ

図1 日本の近代史200年の起伏

戦前・戦中派連合は、幅広い年齢層でありながら、今では考えられない程の共通思想をもっていた。第1には、家庭のしつけ、学校教育制度が戦前の制度で共通であって大戦後の新制度とは異なって育った。第2には、昭和1桁生まれ世代以前では軍隊経験があり、しかも戦闘経験もあって、いわば戦友どうしといってもよい共通の社会体験をしていた。第3には戦時中および占領軍政下の極貧生活の苦勞の体験があり、占領軍政下では労使関係の問題の共通体験もあった。その共通体験から、戦後の学習に貪欲であること、集団活動に習熟していることという特性を示したのである。今では想像できないほどの連合世代であった。

第2次産業の時代

敗戦後に誰にも明らかになったことは、欧米技術・資源の豊かさであって、対外戦争ばかりで青・壮年時代を過ごした諸体験から、貧弱な日本の軍事力、補給力による戦争遂行の無謀さを戦前・戦中派は実感していた。戦後の日本社会の1人当たり実質購買力200ドルとはその頃の発展途上国クラスであって、欧米諸国とは比較にならなかった。第2次産業を中心として欧米に並ぶ重化学工業国になることこそ日本経済再建の道であることをほとんど誰も疑わなかった。だから1945～85年の第4期が第2次産業の時代、大量生産・工業労働の時代であるべきことを当然としたのであった。

それゆえに日本の経営の経営思想は第2次産業から出てきた。数多い経営思想の中からその代表者として2人をあげたいと思う。1人は戦前の日本で僅かに市場経済で動いた産業としての家庭電器産業の松下幸之助氏「1894（明治27）～1989（昭和64）年」、もう一人は綿紡績産業の桜田武氏「1904（明治37）～1985（昭和60）年」である。そのいずれもが政府の強力な保護・育成を受けた鉄鋼・造船大企業の経営者ではない。

水道哲学

松下氏は大阪で23歳で会社をやめて電球ソケットの改良部品製造の町工場を始めた。住居は2間の長屋、手伝いは同居する妻の弟で14歳の井植歳男氏（後のサンヨー電機社長）しかいなかった。根っからの町人から始めた松下氏は、昭和初期には250人を雇用する松下電器を育てあげたのだが、昭和7年に啓示をえた。天理教本部を訪問して、その直営製材所で労働奉仕する、信者の信仰の喜びに満ちた熱心な働きぶりに接したのである。時は昭和恐慌の末期で都市には失業者が溢れていた。

「人を喜びと熱心な働きとに引き入れる、これこそ真実の経営ではないか。ひるがえってわれわれの実業はどうあるべきか。巷にあふれる失業者から貧困をなくし富をつくることが至高の使命ではないか。そのためには無から良い物をただ同然に無尽蔵に生産・供給する、これが経営の使命である」⁴⁾。

当時、都市の水道は無料だった。そこで松下氏は生産者の使命は「生活物資を水道の水のように無尽蔵に、無料同然の価格で供給する」という「水道哲学」を経営思想とし、昭和7年に全社員約1千人を集めて、この使命を知った年として松下電器の「命知元年」と名づけた。翌年には産業綱領・産業報国五精神が作成されて従業員の朝会・夕会での唱和が開始された⁵⁾。

松下電器はすさまじい生産第1主義で飛躍し始めて3年後の昭和10年には従業員3千人に拡大した。昭和8年に松下氏は松下電器を持株会社として松下本社とし、製品分野を9つに区分して事業部制を取り、昭和11年にはこれらの事業部を独立採算の分社として財閥に等しい形態をつくった。昭和6年から大日本帝国の軍部官僚は中国侵入を開始し、昭和16年には欧米諸国とも太平洋戦争を開始した。「平和な電器器具製造」の大企業は軍需産業に積極的に転換し、朝鮮、中国、インドネシア、フィリピンなどに工場を建設して従業員5万人を超えた。この時代になると「命知元年」の綱領・精神は事実上、消滅したらしい。職員・工員・見習いの身分制度は他の企業と同様だったし、戦時配給生活物資を扱う厚生部門では工員への配給物の横流しが横行していたからである⁶⁾。

敗戦によって占領軍政は松下電器を財閥と評価し、松下家を財閥家族として資産を凍結し、松下氏を始めとする常務以上の全役員が戦争犯罪人として公職追放に指定された。1946年に結成された労働組合が松下氏と対等の姿勢で団体交渉を開始した。1952年には24時間ストライキがおこなわれた。

松下家が財閥家族指定を解除されたのは1949年、松下電器が事業制限指定を解除されたのは1950年だった。だが諸工場閉鎖、人員整理、労働組合左翼活動家解雇と他の企業と同じ事件がつづいた。再び松下氏が大増産宣言をおこなったのは、洗濯機・冷蔵庫・テレビの

4) 松下幸之助「実践経営哲学」PHP研究所、1978年、立石泰則「復讐する神話 松下幸之助の昭和史」文芸春秋、1988年

5) 遊津孟「松下幸之助の人づくり」実業出版社、1980年

6) 松下電器産業労働組合「たゆみなき創造 松下電器労組20年の歩み」1966年

ブームが到来した1956年であった。1960年の池田内閣の「所得倍増宣言」以来、日本経済の5カ年平均名目成長率は1960～65年13.5%、1965～70年15.0%、1970～75年17.6%の高度成長を示した。この15年間に国民総生産総額は名目で9.1倍、実質で3.7倍に膨れ上がった。「水道哲学」は日本企業の普遍的経営思想になった。水道哲学の企業思想はなにかという質問に答えて松下幸之助社主は答えた。「木に幹があるでしょう。幹の年輪の数は若木の時から変わらないが、年輪の間に肉の厚みができることで、自然の成長によって大木になるのです」。根が経営思想、年輪が事業組織、肉が経営規模と考えると、水道の水は肉を太くする高度成長の役割になる。水道哲学は発展途上国から高度工業国に駆け上がる高度経済成長期の日本大企業にふさわしい経営思想になった。

第三節 近代経営と全員経営

41歳の社長

1904（明治37）年生まれの桜田武氏は、先に示した戦後の世代表で見ると、典型的な戦前戦中派連合のリーダーの世代にあたる。すなわちこれを表2に再掲してみると、大正デモクラシー期に青少年時代を過ごしたことが分かる。

桜田氏は現在の福山市生まれで、旧制6高をへて柔道四段で東大法学部を卒業し、日清紡績に入社した。松下氏とは異なって、当時のエリート青年層に属したことは間違いない。

そして1939（昭和14）年には広島に召集されて1か月の幹部候補生教育を受けた。既に陸軍は装備が不足し、急造の第39師団野砲連隊の小隊長として中国に派兵されて3年後に帰国して召集解除になった。その翌年に平取締役をへないで常務取締役を選任された。日清紡績は1905（明治38）年創立の弱体な綿紡績企業で1914（大正3）年にスカウトされて専務として入社した宮島清次郎氏によって再建された。1919（大正8）年、40歳で社長に就任した宮島氏は堅実かつ敏腕剛直の経営者であると同時に、宮中の宴会に詰め襟の平服で出席し、叙勲を固辞し、いつも「わたしは一介の町人である。人は姿、かたちでなく、信念であり精神である」と言い、日清紡績を名門企業に育てあげた。「宮島氏あつての日清紡績」という言葉は昭和50年代になっても日清紡績社員に語り継がれていた。

宮島氏は将来を託すに足る人物として桜田氏を愛し、桜田氏の工場勤務時代からびしびしと鍛えて、桜田氏は音をあげてやめようかと思ったほどだったという。1940（昭和15）年、宮島社長は60歳で退任して会長となり、鷺尾勇平氏が社長に選任されたが、鷺尾氏は昭和19年に陸軍兵器行政本部常任に任じられてしまい、桜田氏は専務に昇任されて事実上の社長の役割を課された。鷺尾氏はこの年が60歳にあたった。桜田氏は1945（昭和20）年12月、敗戦・占領軍政開始の年に日清紡績社長に就任したのであった。41歳のサラリーマン社長の誕生であった。13工場のうち米軍空襲で残ったのは3工場しかなかった。原材料もなく工場では弁当箱、石鹼、アイスクャンデーをつくり、外地からの帰国者で退社して故郷に帰る社員には45歳以

上を定年退職扱いの待遇にしての再出発であった⁷⁾。

表2 歴史の中での桜田武氏の生涯

時期区分	前・後期 (各20年)	始 期 年	画 期 の 事 象	桜田武氏の年譜
第Ⅰ期	前 期	1864 (元治元年)	1868 (明治維新)	
	後 期		1889 (明治22年) 帝国憲法 「富国強兵」	
第Ⅱ期	前 期	1905 (明治38年)	日露戦争 大正デモクラシー	出生 (明治37年)
	後 期		1927 (昭和2年) 昭和恐慌 軍国主義	日清紡績入社 (大正15年)
第Ⅲ期	前 期	1945 (昭和20年)	第2次大戦敗戦 民主主義制度	日清紡績社長 (昭和20年)
	後 期		1965 (昭和40年) 高度成長 石油ショック乗り切り	日清紡績社長退任 (昭和40年)
第Ⅳ期	前 期	1985 (昭和60年)	国際経済摩擦 情報技術革命 金融制度自由化	逝去 (昭和60年)
	後 期		2005 世界最高の人口高齢国	

出典、抽稿：『桜田武の人と哲学 時代を拓いた経営思想』日本経営者団体連盟『経営者』、1985年8月

桜田武氏の活動

日清紡績社長に就任した桜田氏は翌年に発足した経済同友会に参加した。日本特殊鋼管の大塚万丈社長の先述の「修正資本主義」の提案に傾く会員に対して、後述の「経営5機能論」の一端を披瀝して提案を白紙に戻させたことで一躍して有名になった。勿論、当時のマスメディアは、左翼労働組合運動に同調して桜田氏への攻撃、反対で沸いた。同年に桜田氏は労使関係紛争調停の政府機関である中央労働委員会で企業側委員になった。この委員会の労働者側委員には共産党書記長の徳田球一氏がいて激烈に対立したが、お互いに人間的魅力を感じて、徳田書記長が日清紡績社長室を訪れたこともあったという。この中央労働委員会での桜田氏の発言は労働省編「資料労働運動史」（昭和21年から各年刊行）で詳細に知ることができる。

7) 日清紡績「60年史」1967年

同友会発足の2カ月後に、桜田氏は関東経営者協会副委員長となり、1948（昭和23）年には委員長に選任された。労働運動が社会主義社会建設の政治運動を急速に志向するようになったので、占領軍政が危機を感じ、企業の防衛活動のための組織の結成を容認したのである。そこでこの年に全国の経営者協会を結集した日本経営者団体連盟（日経連）が結成され、桜田氏はその副議長に就任した。桜田氏がその総理事になるのは翌年である。その創立宣言には「総力を結集して、その知識経験を動員、その熱意勇気を振作、以て経営権を確立し、産業平和の確保と、日本経済の再建に向かって不退転の努力を傾倒せんとするものである。『経営者よ正しく強かれ』とある。現在ではあまりにも日常のことなので信じられないことであろうが、社会主義労働運動の支持に傾いていた新聞・雑誌はこの宣言を「反動の敵」として攻撃した。

発足した日経連は、言葉は勇ましかったが事務局は1室で3人、その椅子の1つが壊れているような貧弱で無給の状態で出発し、事務局は各地に、経営者協会設立・日経連加入の説得のために巡回にまわった。地方に設立された労働委員会の経営者側委員を出す母体が必要だということが組織化のための理由だったが、地方の企業は加入して日経連に会費を出すことを嫌い、組織化は難航したという。桜田氏はそれから31年間、日経連会長を務めつづけた。桜田氏が自身の企業活動だけに没入しないで日経連の結成に投入した熱意は、後述の経営思想にきちんと基づいている⁸⁾。

日清紡績の宮島清次郎氏は1879（明治12）年生まれで、東大政治科を卒業し、同期に吉田茂氏がいて下宿が一緒に親しくなった。吉田氏は卒業後、外務省に入省した。宮島氏はもともと政治家を志したので日清紡績社長時代にも大臣候補者になったり、東京市議員に当選したりし、1928（昭和3）年には社長を退任して政治家に転身しようと考えたほどだった。第二次大戦後には日清紡績会長、日本工業倶楽部初代理事長として政治家を断念したが、その夢を吉田茂氏に託した。宮島氏はこの政治活動について会社を一切利用することなく、文字どおり私財を投げうって吉田茂氏の全政治生活を支援しつづけたのである⁹⁾。吉田茂氏は1946年8月～47年3月（第1次）、1948年3月～1949年2月（第2次）、1949年3月～1950年2月（第3次）、1950年3月～1953年2月（第4次）と占領軍政前後の重要な時期の首相をつとめた。

吉田首相支援の宮島氏によって政治に引き込まれた桜田氏は、1959（昭和34）年の第3次吉田内閣成立の際に、同郷で旧制6高出身の蔵省事務次官で国会議員当選直後の知友池田勇人氏を宮島氏に推薦したことから、政治に深く関係し、10年後の1969（昭和34）年、池田内閣（1969～74年）が成立した時から小林中、水野成夫、永野重雄氏と共に池田首相を支援して「財界四天王」と呼ばれた¹⁰⁾。

こう見てくると桜田氏は一介のサラリーマンとして41歳の若さで名門企業の社長となり、

8) 桜田武・鹿内信隆「いま明かす戦後秘史 上」サンケイ出版、1973年

9) 綱淵昭三「日清紡の経営」プレジデント社、1979年

10) 山下剛「財界四天王」ぱる出版、1985年

政治、経済、社会のあらゆる面で日本のトップ指導者の道を走りつづけたことが分かる。だが桜田氏には政商の風貌は一切なかった。このことは1965（昭和40）年、池田首相が癌で急死した際、日本武道館での葬儀で多数の列席者を前にして述べた追悼の言葉に端的にあらわれている——「私でも私なりに町人の意地があります。要位にある池田さんに対し政治上のことで具体的にアレコレ申し上げたり、物をたのんだことは一切ございません」。この言葉の「物をたのんだ」ということは経営上のことをさす。桜田氏は属する繊維産業および日清紡績のために政治・官僚を利用するということをまったくしなかった希有の経営者である。そして宮島氏と共に位階勲等の叙勲を一切拒絶した。「私は事業をやる町人だ。町人が位階勲章を貰ったのでは自由に生きられない」と述べた。「女性にも勲章が欲しい」と文部大臣がいう現代の風潮とは、異なる時代の日本人だったと言えよう¹¹⁾。

このように桜田武氏は日本の第2次大戦後から1960年代まで、日本の経済・経営界を文字通り牽引していった大経営者であった。そしてその牽引は確固とした経営思想に裏付けられていた。その足跡を訪ねようとすれば資料にはこと欠かないが、そこに踏み込んだ研究者は少ない。

第二章 日本的経営の理論

第一節 「近代経営」の思想

経営五機能論

桜田氏の経営思想が文書として最初に登場したのは、日清紡績社長選任2年目の1946（昭和21）年7月、創刊号「紡績日本」の「労使経営協議会に就いて」であって、労働運動が最高潮に達する中で書かれた¹²⁾。経済同友会はこの年の4月に創設され、大塚万丈氏の「修正資本主義」論が提出される前年のことで、桜田氏の専門経営者論が展開された貴重な論文になっている。

すなわち、日本の大企業の多くが資本・金融で封建的・非資本主義であり、その経営者が経営に自主的責任感、真剣さを欠いて、従業員に対して血を通わせる愛情を欠くこと、封建的経営か政府の保護助成で育ったために「資本主義初等科」すら卒業しえていないことを批判している。そして、経営者は経営技能者であり、企業そのものの代表者として経営の近代化と民主化を実行することにその存在意義があることを主張している。

桜田氏の経営思想である「経営5機能論」が文章としてきちんと整って発表されたのは1960（昭和35年）11月から1962（昭和37）年11月まで2年間にわたって日清紡績「社報」に執筆された長稿であるが、その骨子は1956（昭和31）年の日清紡績職員（ホワイトカラー社員）に対する社内の講演ですでに展開されているし、さらに遡っていくと1954（昭和29）年の「評

11) 拙稿「桜田武の人と哲学」日本経営者団体連盟『経営者』1985年8月号

12) 『桜田武論集 上』日経連（非売）、1972年に収録

6月号掲載の論文「経営力とは何か」でその根本思想が述べられていて、検討するとこれらのすべてに一切の矛盾がない¹³⁾。それゆえに桜田氏の経営思想を「経営5機能論」と呼んでよいと思う。その全体をあらかじめ要約しておけば表3のとおりである。その内容は立体的なので、以下で探究をしておきたい。

「近代経営」思想

この「経営5機能論」は2つの大きな柱で成り立っている。第1の柱は、企業の存在は、市場経済の中で独立・自立で活動する「近代経営」であることに資本主義経済の存在の意義がある、とする大きな前提を置いた上で「近代経営」の定義をしていることである。

敗戦までの日本の企業を批判していることから知られるように、学者や知識人には、初等教科書のような平凡な文章に見えるかもしれないが、今から僅か50年前には日本の企業の実際が、桜田氏があらためてきちんと指摘しなければならないような性質であったところにこの思想の歴史的意義がある。

桜田氏がこのような主張を戦後の開始直後に展開し始めた根底には、3つの理由があったと思う。第1には、先述のように、第2次大戦以前の日本で欧米文化が奔流のように民衆に流入した唯一の時代である「大正デモクラシー思想」の10年間に旧制高校・大学を過ごしていることである。桜田氏は高校時代は柔道部に属し、また漢文・漢詩をよくする点でそれ以前のエリート層の教養にひけをとるわけではない。桜田氏は大正15～昭和2年、昭和14～17年の2回、軍隊に入り、中国で6回の会戦に従軍した。中国出征の際、道元の「正法眼蔵」、谷口雅春(生長の家)師の「生命の実相」を掌中にして繰り返し読んだという¹⁴⁾。

桜田氏が非常な勉強家で会合でも常にメモをとり、在社の間は秘書に頼まず自身でファイルの整理をしつづけたり、不勉強でインタビューする新聞記者を叱りつけたことはよく知られている。この知的活動にはこのような由来があるだろう。第2に、小隊長としての重なる実戦の軍事経験が統率、統率の責任、兵器・兵器の質・量、兵站など、組織の根幹を認識させたことをあげなくてはなるまい。桜田氏はその体験は『いま明かす戦後秘史』上巻での桜田氏の言葉、「桜田武追悼集」の中での従軍同志の追悼文で知ることができる¹⁵⁾。第3には、占領軍政下のアメリカ軍の近代経営の思想および技術の教育であり、ここで桜田氏は大正デモクラシー時の青年時代の思想が蘇って来ただろうと思われる。

企業経営は社会の公器であり、企業は株主が持ち主であるとする主張は桜田氏の「近代経営」の柱の冒頭に掲げられる。「もはや戦前の時代ではない」と桜田氏は宣言する。戦前財閥大企業は消滅し、それらの株式は放出されて株式市場が形成された、国民は誰でも株式市場を通じ

13) 『桜田武論集 上』日経連(非売)、1972年に2つともに収録

14) 阿部洋大「桜田さんの宗教心」『桜田武追悼集』日経連(非売)、1986年

15) 久津内寛「敵兵を投げとばす」『桜田武追悼集』1986年

て株式を購入することができるようになった。資本の持ち主は国民大衆になった。大衆が持つ資本をあてにしなくては企業は事業計画を立てられなくなった。ここに企業は社会的存在すなわち「社会の公器」になった。

表3 経営の機能（桜田武）

機能順序	機能	機能の本質
第1の機能	資本の持ち主から経営をあずかる	国民大衆が資本の持ち主であり、経営は労使が勝手にしてはならない公器である
第2の機能	人を集めて組織する	人を集めて組織するためには自由意思、対等の雇用契約を通ずる。だがその制度に本質があるのではない。公平無私に集めること、経営は教育の場であること、公は秩序、私は人間であるという公私の別を明らかにすることに経営の本質が見い出される
第3の機能	組織された人の知能・技術と、あずかった資本とを結合させて、価値をつくり出す	この機能は専門の経営技能者である経営者と、使われる労働者とに分化するが、全員で経営するということに経営の本質があり、労働者の中から経営者がえらばれる。労働者の代表である労働組合は経営者と権限・責任を認め合い、協力を基調として争うべきことは争う機能をもつ
第4の機能	生産された物・サービスを流通段階に流して利潤を得る。	メーカーにとっての経営機能、生産には部門間の緊密な協力、原価低減、販売には顧客・消費者への奉仕による信用が第一であり、経営者は結果の責任を負わねばならない。いたずらに設備拡張、売上高至上に走るのは危険である。
第5の機能	得た利潤を再分配する。	利潤は株主、従業員、税、資本蓄積の4つの面に配分される。利潤がないところに払いうる賃金原資は生じない。

出所：「会社の経営についての考え方」日清紡績職員への社長講演（昭和30年）、「経営の機能」、日清紡績「社報」第20、第22～24、第29～30、第32号（昭和35～37年）「桜田武論集」上巻（日経連、昭57）

「社会の公器」という意義は、この大衆資本家に正当な利益を約束するのではなくては経営の活動は存在できないことを意味する。人間は物欲が深い。だが経営は他人様の資本を預かって活

動する。預かり物だから自分で勝手にしてはならない。預かった資本を運用したら、きちんと使った経費、生じた利益、その配分について透明に持ち主に報告し、賛成をえて信頼してもらわなくてはならない。そうすることを通じて、預かり物を国民経済に役立つように無駄なく使っていくことが「高い公共性」を持つ経営の活動である。

最近、「国民」という言葉を使用すると、それだけで「国家主義」思想ではないかという若い世代が登場してきた。桜田氏の時代は、日本社会の戦前・戦時の経過から自由な国民による国家を新しく建設するというのが1つの目標とされた時代であり、そうは考えない伝統的な人々と激しく対立した時代であった。現在のように国家意識を欠くことが現代人であるという時代ではなかったのである。桜田氏は国民=民衆と等置していた。表3で要約している文章はその意味で読んで、誤解しないでほしいと思う。

例えば、第1の機能として「国民大衆が資本の持ち主である」と述べていることを「国家資本主義」の主張をしていると読む人がいるとしたら、そういう意味ではない。第2次大戦前には、株式市場は財閥企業に独占されていて民衆とは無縁の存在だった。アメリカ占領軍政によって、財閥が解体され、その株式が株式市場を通じて開放され、アメリカ軍政がその開放市場を通じて日本で最初の資本市場が形成されることを期待した時代が始めて日本社会に到来した。それゆえに民衆は株式市場に始めて接近できるようになり、望むなら国民は誰でも株式を購入でき、上場企業の株主=資本所有者になれるようになった。その意味で日本の企業は明治以来始めて、民衆にとって社会的存在になったということを桜田氏は強調したのであった。企業経営者の中でこのことを強調したのは桜田氏が始めてだったと思われる。

ここから桜田武氏の「経営5機能」論が出発する。すなわち経営の5つの機能とは次の通りである――

一、資本の持ち主から経営を預かる（これは前述の通り）。

二、預かった資本と、人の知能・技術能力とを結合させて組織をつくる。ここで雇用関係が生ずる。雇用関係は契約自由の原則にもとづく自由な契約関係である。

三、その組織の活動によって価値を作りだす。桜田氏はここで経営の責任と権限ということで大塚万丈氏と激しく対立して、経営者の権限と責任、すなわち経営権の所在に関して戦後最初の主張をした。

すなわち、資本主義は国民が資本を持つ市場経済で個々に独立し自立した企業が自身の事業で経営活動をする事で成り立つ。その意味で企業は「社会の公器」である。この市場経済はそれぞれの企業の自主的な経営活動で競争する経済である。市場競争で事業の浮沈が決まるのだから、経営活動は株主に損を招かないように真剣に実践されなくてはならない。市場競争では経営活動は一瞬の意思決定の怠慢も許されない。そのためには経営活動は最高経営者に意思決定の責任と権限があたえられなくてはならない。最高経営者は株主総会で選任されるけれども、経営組織には、その構成員の中から最高能力、最高人格、最強体力を持つ経営者を選任していくことに不断に努力していかななくては、株主の期待と信頼に答えられない。そしてその最

高経営者に経営権があたえられなくては、市場競争にたえていくことはできない。

四、生産された物、サービスを流通段階に流して利潤をえる。いうまでもなく、敗戦前の日本の経済には市場経済は生活の日用品以外には存在しなかった。政府財政の半額以上は軍事費であり、基礎原材料、重工業、海運、貿易などはその関連で国有企業と財閥企業が独占していて、そこでは随意契約の受注生産だったから市場は存在しなかったし、他方、国民の大部分を占める農・漁業の就業者は1950年になっても生活費の25%が自作物であったように、農・漁村では市場経済がほとんど成立していなかった。「その時代は終わった。これからは市場経済の時代である」ということが桜田氏の自覚だった。当時の多くの経営者からすれば、呆気にとられたというのが正直な感想だったであろう。

五、得た利益を再分配する（これも前述の通り）。

この経営5機能は、歴史的に見れば、日本が幕末から明治初年にかけて始めて欧米世界に接触した時に、福沢諭吉が伝えたアメリカ企業経営の性質といってもよいし、明治末年から石橋湛山が主張しつづけた市場経済の経営思想だったであろう。桜田氏の経営5機能論はそれだけでは新しいことはなにもない。だが、その主張が日本の当時の経営者にとっては、とまどうほど新しかったというところに意味がある。さらにもっと重要なことは、後述するように、この5機能を日清紡績という企業の経営で、桜田氏がそのまま第二次大戦直後に実践し貫こうとしたことなのである。

第二節 近代的労使関係思想

労使関係の中心的実践者

桜田武氏は占領軍政が開始された直後の1945（昭和20）年の12月に日清紡績の社長に就任した。占領軍政が日本の社会制度の近代的転換に焦点を集中し、労働組合運動を国内推進力とするために、軍政開始直後に労働組合法の制定を日本政府に指令したことはすでに述べた。占領軍政はソビエトが東欧、アメリカが日本と分割されたけれども、占領軍政全体については戦争勝利国全体が統括する制度になっていた。ソビエトは復活した社会主義政党に働きかけて、発足した労働組合運動はたちまちに社会主義思想にもとづく労働運動に成長し、翌年には共産党が労働運動を支配した。共産党は日本社会の近代化そのものものには目もくれなかった。

桜田氏は成立した労働法にもとづく労使紛争調停のための中央労働委員会を始めとして、重要な労働関係の審議会に企業側委員として参加し、第2次大戦後の労使関係に深く関係することになった。それまでの日本社会には、女子・未成年者に対する工場法以外には、大戦中の労働者の戦時大量動員のための法律しかなかったから、ほとんどの経営者に近代的労使関係思想がなかった。占領軍政の指令による日本最初の労使関係法では中央だけではなく各都道府県に労使紛争調停のための企業、労働組合、公益の3者構成による委員会の設立を命じていた。労使関係こそ戦後現代日本社会の性質を決める最大要因として出現したのだった。

「経営権」の主張

桜田氏はこの法律によって設立された労働関係調整法にもとづく企業側委員を集めた関東経営者協会副委員長に選出され、全国を行脚して乗り気がない地方企業を説得し、1948（昭和23）年に日本経営者団体連盟の設立にこぎつけた。桜田氏には、ここで述べるように一貫した「近代経営」理念があった。そこに大部分の企業経営者との違いがあった。その「近代経営」思想は、第1には、日本の経済が近代的経済として、自立する企業の活動を通ずる市場経済を確立しなければならないこと、自立する企業とは、社会の公器として経営者の経営権の確立が不可欠であること、第2には、それを前提とする労使関係は近代的労使関係であって、労使関係から社会主義思想を排除しなければならないこと、であった。前者については「労使経営協議会について」（『紡績日本』第1号、1946年）、「経営者の立場から」（経済同友会全国大会での発言、1955年）で述べられている¹⁶⁾。

ここで桜田氏は、「経営と労働は民主的ルールの下に適当に拮抗して初めてチェック・アンド・バランスの法則が保たれる。御用組合も不可なら組合の経営介入も不可。対等の立場における、それぞれの責任の完遂こそ国民の付託にこたえる所以である」と述べている。

後者については、「憲法と労働3権に関する意見」（首相官邸で開催された憲法調査会における口述、1959年）ではっきりと述べられている¹⁷⁾。すなわち、この講演で桜田社長は言う――「企業は契約自由の原則にもとづく自由契約による雇用関係で組織される。この雇用関係については憲法23条で労働基本権が保証され、それが労働3法で労働権として定義されている。これが現代資本主義国家の性質である。この労働権に対するのが企業の財産権と経営権であり、その間の相互関係が経営者と労働組合との労使対等の団体交渉を通ずる秩序形成の原則である。だが第2次大戦後の労使紛争の無秩序の主力は政府所有の国有事業であって、双方に責任を自覚しない乱用が紛争を激しくしてきた。国有企業だけでなく、とくに中小企業で紛争が先鋭化した。その原因には経営者が経営権を自覚して責任をもたないことも指摘しなければならない。その解決のためには、労働権と並んで経営権についても憲法によってその保障と制限とを明記すべきである」と。

経営権、労働権の論議はこの口述以前に桜田氏が労使関係の場で提出して労働運動側からも新聞・雑誌等のマスコミからも激しく非難されつづけた、当時有名な事件であった。桜田氏は、近代社会に近代的労使関係を樹立して近代的経営を確立することで市場経済を通じて日本に資本主義を発展させたいという思想だったが、日本社会の文化は、当時は独占禁止法をも理解できない左翼思想が全盛であって、桜田氏の主張はマスコミにはうるさがられるだけだったようである。

桜田氏はソビエトと連携する共産党の労働組合運動支配には強固に反対であった。そこ3年

16) 『桜田武論集 上』1972年に収録

17) 『桜田武論集 上』1972年に収録

後に「共同調査会」と改称する経営者の秘密組織を日経連内につくり、それを中心とする国民運動の展開を開始した。この団体のメンバーは個人加入で極秘だったが小林中、永野重雄、水野成夫、田代茂樹、堀田庄三、諸井貫一、盛田昭夫氏などを含み、1969年まで14年間続した。この運動は経営者の反共活動として注目された。

だが、1967（昭和42）年に日本共産党が中国の文化大革命を批判して中国共産党と対立し、さらに日本政府が中国と外交を開始すると、貿易開始に沸き立つ財界は中国参りで繁忙になり、運動の火はたちまち消えてしまった。桜田氏は「労働組合法だけで労働関係調整法もない戦後のストライキの波をくぐり抜けて、やっともかく事業をものにしていった、という波を体験していない現在経営者には、国や国際環境に配慮するという思想は無理だ。自由企業による経済運営の強さを忘れて、政治や国の介入を歓迎するという方向が強くなった」と述べて、この運動の終焉で戦後第一期の時代が終わったことを述懐している¹⁸⁾。

企業内労使関係思想

それでは日清紡績ではどうだったか。桜田社長の思想のもう一つの柱は、後述するように「全員経営」であるが、それと近代的労使関係の思想はどのように具体化されるのであろうか。その思想は先述の「会社の経営についての考え方」と題する1956（昭和31）年の全職員に対する講演で知ることができる。ここで桜田社長は、企業の組織は雇用関係、労使関係は団体交渉を通ずる合理的な秩序の形成という前述の思想を展開した上で、日本の労働組合組織に疑問を投げる。すなわち、日本では労働組合法という人為的な手段でこちらは経営者側、こちらは労働組合員と分する。外国と比べてその境界区分はあいまいであって人為的な擬制である。それは社会関係で権利を分割して、権利を主張し義務を果たし合うというチェック・アンド・バランスの民主主義という思想から、公共の福祉を増す仕組みとしては当然のことである。この仕組みによって経営者は恣意ではなく良識の経営をしなければならないという心構えが生まれる、と述べる。

そして、第1には、経営の機能は労働組合員も共通に分担するのであって、その責任の度合いに一線を引いたのが労使関係である、だから「全員経営」の本質は崩れない、と桜田氏は言う。第2には、日本の労働組合は企業別に組織されていて企業内組合である。社員が入社する理由は組合員になるためではなく、職業人としてその会社に入社することが基本である。日清紡績に入社する目的としては、生活の資を稼ぐためということを超えて紡績屋としての職業への愛着と誇りをえて社会公共のためにつくそうという心を自分に消すことはできないだろう。そうだとすれば、分担する経営活動に責任をもつことで職業への自信が生まれることは喜びである筈である。それゆえに、労働組合員だから責任の度合いに人為的に一線を引くということ

18) この話は『いま明かす戦後秘史 下』サンケイ出版、1973年の11章で詳述されている。

と、職業人としての責任と自信を獲得するということとの間には、その一線の境界があいまいであることもあって微妙にならざるをえない、と述べている。

桜田氏は、全員経営思想を維持しながら労働組合運動によるその制約を承認し、さらに企業内労働組合であるところから、企業人としての労働組合員自身にその回答をまかせていたように思える。横断的労働市場を生むかどうかは、当時の労使関係の動向にかかっていたからである。実際には日清紡績労働組合は、その結成初期から日本では最も堅実で労働組合らしい全国組織である全織同盟に属していた。桜田社長時代の同盟会長は滝田実氏であった。滝田氏は日清紡績社友として『桜田武追悼集』の中で「団体交渉の席上で激しいやりとりはあったものの、互いに信頼し、双方が重要なことを相談するという相手だった」と述べ、その1つとして1966（昭和41）年の東邦レーヨンの再建問題の例をあげている。すなわち、東邦レーヨンの事業破綻で富士銀行岩佐頭取から再建を懇請された桜田氏は、その労働組合が全織同盟加入であったことから滝田会長に密かに相談した。滝田氏は東邦レーヨン労使双方と会い、協議を重ねた。東邦レーヨンは鐘淵紡績への吸収合併に合意したところ、東邦レーヨン労働組合が反対して合意が崩れ、大争議に発展する兆候があった。この再建協議は事実上、滝田会長を通じて行われ、東邦レーヨンは日清紡績に経営活動を援助されながら、吸収されることなく独立会社として見事に再建されたのである。桜田氏の近代的労働組合尊重の思想の実践の一例であった¹⁹⁾。

第三節 「全員経営」の思想

「全員経営」

すでに桜田氏の「全員経営」の経営思想に踏み込んだが、ここで改めてこの経営思想を正面から取り上げる。桜田氏の「経営五機能論」にはこの「近代経営」の柱と並び、混合して、もう1つの大きな柱がある。それが「全員経営」の経営思想である。表2-1をもう一度見直してほしい。

一。資本の持ち主から経営を預かる。この説明は前述と同じだが、社員に対する講演の中で桜田氏は「これを受け身で聞き流してはならない。社員は口先や筆が商売ではなく、仕事でこれを実現するのでなくてはならない。もしも私がこれを実行していなかったら必ず忠告してほしい。私は言ったことは実現するようにいつも努力しているつもりだ」と述べている²⁰⁾。

二および三。「入社して働くことは自由契約による雇用契約をしたということで自由選択である。だが私の場合には、学校を卒業して就職する際、就職することで国家社会に貢献したいという意識が半分あった。もう1つは綿紡績業は最大の輸出産業であるのに、仕事としては世間で低く評価されていることに義憤を感じて、誇りを持つ職業にしたいと志を立てた」と述べ

19) 滝田実「労使の立場を認め合って」『桜田武追悼集』1986年に収録

20) 「会社の経営についての考え方」『桜田武論集 上』20～21ページ

る。「生活の資をえるということだけではなく、仕事とその責任ということに自信を持つことは雇用関係とは無関係の生き方自体のことである」と語っている。

経営体は相互に教育し教育される「教育」の場であると桜田氏は言う。職場から離れたら各自は人間同士であって上下の区別はない。だが職場は秩序があり、上下に命令の区別がある。上下の関係は同時に教育し教育される関係にある。その教育の中での実践を通じて最高能力、最高人格、最強体力を持つ人材が養成されていかななくてはならない。

その基盤は企業が社会の公器として社会的存在であり、1つの職場を社会の公器であるとして尊重することから生ずる。経営活動とは事業体に組織された人間が全員で経営するという「全員経営」である。企業がエゴイズムで全員がそのエゴイズムにくっつくというのではなく、経営活動が公共の福祉を増すための方法であるという本質からこそ「全員経営」の意義が出てくる。株主のために会社を潰してはならない、損をさせてはならないことが経営活動の使命であり、その達成のために経営活動の本質は「全員経営」でなければならない、と桜田氏は強調する。この論旨からは批判が生まれる余地がありうると、もちろん私は思う。すなわち公共福祉のための全員経営と株主のための全員経営という論理の間には矛盾がありうるからである。その理由としては、日本の企業観で通常知られている全員経営とは、1企業だけのために従業員が1つになって活動することとされていて、あくまでも私企業の範囲内でのエゴイズム活動と考えられている。それは社会的意義としては評価されず、むしろ企業競争ということに向けての「会社人間」化の母体として知られているからである。従ってその評価には、全員経営論としてだけではなく、その企業の市場での活動の性質、社員の行動、姿勢、態度の公私にわたっての特性などが加えられることが多い。

桜田武氏の「全員経営論」はそうではない。すなわち経営管理論や人事管理論でいう全員経営論あるいは集団主義論ではなく、社会的存在としての企業の意義から全員経営論が引き出されていることに特質がある。思うに、1950年代初頭から社会インフラの準備・整備もなしに全体経済で重工業化の産業政策の推進が開始された日本社会に、1つの企業でこれ以外の選択がありえたであろうか。私はこれこそが本来の全員経営論であり、またそれこそが「日本的経営」の柱であると考えている。

そのことは4に述べられている桜田氏の日清紡績の経営の実践で具体化されている。すなわち日清紡績は、大企業全体の中でも、また業界でも悪名高い「ケチケチ経営」である反面、どんな不況でも一度も人員整理をしたことがなく、どの年の「会社四季報」でも「希有の高資産」と評価されつづけた独立経営の企業であって、日本の企業は本来こういう実践をするから「日本的経営」であると言える企業であった。それゆえに、一見矛盾するよう見えながら、桜田氏においては「近代経営」思想と「全員経営」思想との2つの論理が一貫しているのである。このことは後に詳細に見るところである。

四および五。経営活動は利益を生まなくては存在できない。その利益は4つの面に配分されなくてはならない。第1には、資本を使用した事に対して借金には利息、株主には配当を支払

わなくてはならない。第2には、人の知能・技術を使用したことに対しては賃金、手当、賞与その他を支払わなくてはならない。

現在では労働の対価は固定費として第1の領域に入れているが、これは労働力不足が目立ってきて、高賃金が普及し、人件費の割合が経費の中で大きくなった1970年代以降の原価思想からのことである。第3には、国、県、市町村に税金公課を支払わなければならない。第4には、建物・機械の償却・更新、不事の災害のための蓄積など事業そのものへの蓄積をしなくてはならない。

「全員経営」としての日本的経営の本質

この五つが経営活動の思想である。この中で第1、第2、第3が「全員経営」の思想であって、桜田氏の経営思想を、他の世界では珍しいという意味での「日本的経営」の経営思想と名づける理由になっている。以上の記述の点を個々に見れば、世界の長い経営史の中で、このような経営協働理論、またその実践の道がなかったわけではない。だが、だからといって桜田氏の経営思想を古い経営思想の模倣だとか焼直しだということは出来ないだろう。その理由は、第1に、時は第2次大戦敗戦直後の連合軍占領下であり、経済、企業経営思想の変革が求められた時代であった。そしてその求められる変革とは、日本社会に「近代経営」を樹立することであった。第2には、現在とはまったく異なって、日本で初めての激しい労働運動とそれを基盤とする社会階級対立による資本主義・社会主義の国家体制の選択の時代だった。桜田氏はこの激動の時代に、資本主義市場経済の企業として、社会の公器として企業を定義した上で、「全員経営」思想を明確に定義した唯一の経営思想を主張し、かつ実践した、当時の日本の大企業の経営者だったのである。

桜田氏の主張は、労働運動側だけでなく、社会変革思想を支持する日本のマス・メディアに評判が悪く、また桜田氏に真に同調する経営者も非常に少なかった。例えば経済同友会や日経連の会合で毎回のように繰り返される桜田氏の力説で、うんざりしてはやく経営者が多数いたことがよく知られている。

この桜田支持の「全員経営論」が普及し始めたのは、連合国の占領時代が終わった1950年代だった。すなわち、世界で過去の植民地が独立して多数の独立国が誕生し、それらの諸国が東はソビエト、西はアメリカを最大国として分裂する、いわゆる東西冷戦状態が明確になった時だった。それが極東地域では、朝鮮半島が南北に分裂し、中国では蒋介石国民政府が中国本土から退去して、ソビエト社会主義圏に属する中華人民共和国が成立して、西側の縮小が明確になり、日本占領を早く終結して、日本を資本主義圏として復興させることがアメリカとして緊急になったということが大きな背景になったからだった。

日本の労働運動、社会主義運動は、この世界の激動でゆさぶられて、左翼労働運動は占領軍政の後半期には弾圧され、企業はホワイトカラー層を味方として、経営再建のための人員整理、左翼労働運動の活動家支持者の企業内からの排除に全力を投入した。それはそれで成功するの

だか、その結果としてブルーカラー層の職場では、ものもはつきりとは言えない暗い状態になり、勤労意欲は極度に沈滞した。なにか大きなことをしなければ、この状態を突破するのは困難だった。

アメリカの占領政策の日本経済復興政策への転換を受けとめたのが日本政府、そしてその執行組織である官庁だったことは当然だった。日本の官庁は、アメリカ占領軍政の日本での執行者だからである。この日本側の執行者である官僚は、太平洋戦争の執行官僚だったのだが、国家統制経済には十分に習熟していた。経済復興の目標は統制経済による高度工業化を通ずる国力の発展であり、それゆえに通産省、大蔵省がその執行者の主力だった。アメリカは最高工業国として日本に対して、惜しみなく隅々までその知識、活動の推進に助力の提供を努めた。

アメリカから提供されたそれらの助力のリストは膨大だったが、特筆しなければならないのは、1950年代に登場した通産省主導の日本生産性本部の生産性向上運動であり、日本科学技術連盟の品質管理（QC）運動であり、いずれも上述の労働運動が挫折して暗い職場になったブルーカラー層を対象とする活動だった。この2つの運動は、いずれもアメリカ占領軍が紹介したアメリカの専門家たちによって日本に根づいた。

生産性向上運動は「パイを大きくすれば配分も大きくなる」という、高賃金獲得のための企業協働活動の推進であり、QC活動は、輸入で本流のように先進国から流れこむ先進設備・技術について、生産技術の習得・改善、製品の品質向上の職場集団化運動だった。この2つの職場運動は、1960年開始の池田勇人内閣の「所得倍增計画」に合致して大成功になった。この時に、前述の松下幸之助氏の「水道哲学」が脚光を浴びて普及した。そしてこの時に、その根底の経営思想として桜田氏の「全員経営論」がようやく普及したのだった。

「日本的経営」の思想

1960年代の高度成長経済思想の中で「日本的経営」という言葉が、このようにして普及し始めたのだが、ここでこの思想の流れが食い違ってしまったと思われる。すなわち、このような流れから、あの1940年代に桜田氏が生み出した「全員経営論」の最も肝心な2つの論点が脱落してしまったことだった。第1には、日本が東西冷戦体制の西側に早期に定着して、国防をアメリカに委ねることで国防財政負担を軽くした日本経済は、高度工業化による高度経済成長をがひたばしりに走って、「わが社」の製品を良質・安価・高生産性で大量に販売して高利益をあげるといこと企業エゴイズムの方に労使の「協働」が強く振れて、これこそが資本主義であるということになったことだった。すなわち、桜田氏が「企業は社会の公器である」と主張した国民株主、社会の視野が消えてしまった。

第2には、高度工業化が産業政策として官庁主導で驀進したことから、官庁と大企業とがその驀進に連携した。資金の回転、技術・設備の輸入、土地の獲得が容易となり、免税・支援官僚の大企業経営者としての補給が加わって、経営が容易になった。そして金融業を中心とする旧国家企業・旧財閥系大企業間の横のネットワーク、一大企業－多数の下請け企業の縦のネッ

トワークという「系列」が編制されて、大企業成長＝日本経済成長が可能になった。唯一つ残る課題が企業従業員の問題、すなわち「協働」の問題だった。人の問題だけは政策では解決できなかった。ここに桜田氏が早くから主張していた「全員経営論」が利用されたのだった。

ここではっきりと区別されねばならない2つの日本的経営がある。すなわち、桜田氏の近代経営思想とは、第2次大戦後に日本で登場した、経営五機能論に基づく「全員経営論」であった。これを「日本的経営の第1類型」と呼ぶとすれば、1960年代から官庁・大企業「系列」の連携で進められた高度成長・高度工業化政策のもとでの「全員経営論」は「日本的経営の第2類型」なのである。

この区別を明確にしておくことが重要だろう。その理由は次のとおりである。「日本的経営の第1類型」では「経営5機能論」に基づいた経営活動であって、社会の人々である株主を資本所有者として、経営者が責任を持つことを明確にした上での「協働」としての全員経営である。「日本的経営の第2類型」では、官庁・大企業の連携下で資本・設備・技術・販売が整えられる上で、人間が協力して仕事をするという意味での「全員協働論」である。

日本的経営が終身雇用・年功序列・年功賃金・企業内組合を特質とするということが、学問の上でも常識とされてきたのは、「日本的経営の第2類型」を対象としてきたからだった。その見方は適切ではない。日本的経営は「日本的経営の第1類型」こそが近代的経営としての日本的経営なのであって、「日本的経営の第2類型」には独創性はないとするのが、この論文の趣旨である。

繊維産業は戦後の外貨が乏しい日本経済で、ほとんど唯一の輸出産業として貢献した。桜田社長は其中で、理論だけではなく実際に、独立した経営者としてその理論を実践して、日清紡績を綿業トップ、無借金経営の企業に育てた。その実践の姿をこれから見ていくことにしたい。

全目次 日本的経営の経営思想（一）

—— 桜田武氏と日清紡績 ——

第一章 日本的経営の経営思想の二本柱

●第一節 経営思想形成の動因

占領軍政の経営近代化教育／経営思想の形成の発端／労働運動の影響

●第二節 経営思想形成の担い手たち

戦前・戦中派連合／第二次産業の時代／水道哲学

●第三節 近代経営と全員経営

41歳の社長／桜田武氏の活動

第二章 日本的経営の理論

●第一節 「近代経営」の思想

経営5機能論／「近代経営」思想

●第二節 近代的労使関係思想

労使関係の中心的実践者／「経営権」の主張／企業内労使関係思想

●第三節 「全員経営」の思想

「全員経営」／「全員経営」としての日本的経営の本質

「日本的経営」の思想

(本号収録)

第三章 資本・資産の自立

●第一節 繊維産業と日清紡績

輸出産業としての繊維産業／国家統制の産業

●第二節 企業の自立

桜田氏の人柄／資本・資産の自立戦略／資本自立戦略の焦点

●第三節 近代企業としての自立活動

本業への活発な投資活動／時価発行増資への否定／透明な市場競争の主張

第四章 全員経営実践の基盤

●第一節 経営力の規模限界の認識

桜田氏的全員経営の理念／全員経営の規模限界の認識

●第二節 事業領域の集中

複雑な産業構成の中で／複雑な繊維企業の事業展開

●第三節 簡素な経営組織

質素で少数の役員室／少数の部門／職員（ホワイトカラー）の職位構成／積極的な工場設備投資

第五章 全員経営の実践

●第一節 全員経営の核心

ホワイトカラーの役割／桜田氏のホワイトカラー社員層への思想

●第二節 全員経営の実態

経営組織の職位比較／不況解雇せず／全員熟知／管理者は経営者

●第三節 全員経営の経営活動

仕事は自分への教育／「単騎出陣」／ゼネラリスト

結び

●桜田氏の近代経営下の全員経営

(1996年3月28日受理)