

日本的経営の経営思想(二)

——桜田武氏と日清紡績——

津田 眞澂^{*}

第一章 日本的経営の経営思想の2本柱

第二章 日本的経営の理論 (以上は前号収録)

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

日清紡績の事業の柱は綿糸紡績・織布であった。綿糸の原材料である綿は栽培植物であって、天候および出産地の社会状況に左右され、機械綿糸生産地との距離は遠く、生産は世界各国に分散されているから、その間に商品相場が介在する典型的な市況産業である。また18世紀のイギリスの「産業革命」の主導産業が綿糸紡績・織布産業であったように、綿業は大衆消費に密着しており、工業化を目指す国が最初に着手してきた。日本でも明治15(1882)年にイギリスから輸入した設備で最初の紡績企業(大阪紡績、現在の東洋紡績)が設立され、明治20年代に紡績企業設立ブームが起きた。これが日本の工業化の起点になった。

第2次大戦後の崩壊経済の再建にあたって期待されたのも繊維産業だった。長い戦争で金(ゴールド)を使い果たした日本が、日用生活物資、および30年の差があるとされた種々の分野の工業技術・設備を先進国から輸入するためには、管理通貨制度とはいえ、世界通貨である米ドルを輸出産業で獲得する以外になかったからである。綿織物はその代表として期待された。1947年とその約50年後の1985年の就業者数と雇用者数とを比較した表3-1を見れば、1947年には産業構成の中で圧倒的だったことがよく分かるだろう。

また表3-2によれば、昭和24(1949)~35(1960)年まで、輸出(ドル獲得)のために綿織物だけが果たした役割がはっきりしていることが分かるだろう。昭和25年には綿業景気が始まっていて「ガチャ万」という言葉が有名になったほどだった。紡績機械をガチャンと回すだけでX万円という金が出てくるという意味である¹⁾。日清紡績の戦後はこの事業環境から始まった。現在の60歳以下の日本人に、無理にイメージを描いてもらうとすれば、現在の輸出向けの自動車や電子工業のようであった。

1) 『いま明かす戦後秘史』下巻、サンケイ出版、1983年、89ページ

【表3-1】日本の就業者数、雇用者数の産業別変化（1947、1985年）（万人）

合 計	1947		1985	
	就業者数	雇用者数	就業者数	雇用者数
	1271	293	5822	4407
農林水産業	877	21	542	43
鉱業	10	10	10	9
建設業	5	5	530	418
製造業	147	114	1381	1218
金属工業	8	7	290	157
機械器具工業	15	14	476	453
窯業・土石工業	6	5	57	52
化学工業	15	13	98	92
繊維工業	64	51	277	127
製材・木製品工業	8	7	84	54
食料品工業	14	7	113	103
出版・印刷業	2	2	77	68
その他	14	8	—	—
運輸通信業	18	17	354	337
金融・保険業	8	8	174	108
ガス・電気・水道業	2	2	33	33
卸・小売り・飲食業	69	17	1345	960
サービス業	89	60	1192	973
不動産業	—	—	49	35
公務	18	18	202	202
その他	17	13	11	10

出典：国勢調査

【表3-2】輸出に占める綿織物の比率の推移

年	輸出総額（A）	綿織物（B）	輸出比率（B/A）
大正15～昭和 5	96.3	18.3	19.1
昭和 6～昭和10	90.9	18.5	20.5
昭和11～昭和15	157.9	22.6	14.3
昭和24～昭和25	13.0	3.4	25.1
昭和26～昭和30	75.4	11.5	15.2
昭和31～昭和35	154.8	15.0	9.7
昭和36～昭和40	685.0	11.8	1.7

備考：単位は大正15～昭和15年、億円、昭和24～昭和40年、億ドル。昭和16～20年は大平洋戦争時なので除去した。また昭和21～23年は円・ドル価格で錯綜しているので掲出していない。輸出比率の単位は％。

出典：大蔵省「日本外国貿易統計」

このように、日本の繊維産業は第2次大戦後にも唯一の輸出産業として他の産業に先立って発達した特性があった。そこで獲得された米ドルを手段として、日本経済全体としては1960年代から輸入技術による重化学工業化の高度成長が開始されたのだが、繊維産業特に綿紡織産業は輸出の面と繊維技術の発達の面との2つの面で、今度は大暴風雨に曝されていくことになった。

第1には、昭和31（1956）年に日本からの綿製品の輸出増大でアメリカ綿業界が早くも被害を受けていることから、アメリカとの間に包括的な輸出自主規制をする2国間協定が締結された。また、同じく工業化・ドル獲得を目指す、香港、台湾、韓国の製品による追い上げに曝され始めた。紡績業は労働集約的産業であるから、労働者数とその賃金の高低が単位あたり生産費に強く影響する。例えばアメリカの綿製品輸入総額の国別比率を見ると、1962年には日本29%、香港23%だったが、7年後の1969年には香港29%、日本18%と逆転してしまった²⁾。

第2には、工業化の発達による繊維材料の変化である。繊維産業は工業の全部門に需要があるとともに、いうまでもなく衣食住の人間生活に不可欠な大衆需要産業であり、現在でも国内で64～59兆円の市場規模がある。GATT（貿易関税一般協定）への日本の年次報告によれば、現在でも繊維製品（糸・織物・衣料のみ）は工業製品の10%を占めていて自動車、化学品、機械に次ぐ日本の主要な貿易商品になっている。そこでは、重化学工業化が進展していくとともに綿、麻、羊毛などの天然繊維ではなく化学繊維が技術的に開発されることは当然の流れであった。

第2次大戦後から桜田氏在社時代の繊維品目の生産量の推移を表3-3で見よう。毛糸、絹糸は多量でないので除外する。日清紡績の本業である綿糸に対抗して登場するのは化学繊維である。その発端は木材などがもつ天然のセルロース（繊維素）からつくられる再生繊維（レーヨン）、セルロースを酢酸処理するアセテート系繊維であって、第2次大戦中に天然繊維不足から生産が開始されたが、貧弱な生産量にとどまったことは表3-3で見るとおりである。だが1960年代の重化学工業化の開始から量質ともに綿糸紡績を脅かし始めたことが明らかに見られる。それよりももっと注目すべきことは、木材のような天然材料ではなく、石油・天然ガスを原料とする高分子化合物を紡糸することで行われる、完全化学工業品である。これを合成繊維と呼びポリエステル、ナイロン、アクリルの三大繊維がこれに属する³⁾。表3-3によれば、合成繊維の生産量は1960年代に急増し、桜田氏が日清紡績相談役に退いた年に再生繊維の生産量を抜いたことが分かる。その後は合成繊維の全盛時代を迎えた。そのことは桜田氏の逝去の年である1985年の生産量比較を表3-3で見れば明白だろう。

2) 稲葉秀三・生田豊朗『日米繊維交渉』金融振興政事情研究会、1970年を参照

3) 平井東幸『繊維業界』教育社新書、1991年、47ページ

【表3-3】糸の品目別国内生産高（単位千トン）

年次	綿糸	人絹・合成繊維	
		スフ系	紡績系
1948（昭和23）	125	11	・・
1950（昭和25）	238	40	・・
1955（昭和30）	419	179	13
1960（昭和35）	564	208	107
1965（昭和40）	567	267	222
1967（昭和42）	536	251	260
1985（昭和60）	437	212	1196

備考. 桜田武氏は1945年、日清紡績社長、1964年、社長退任して会長、1966年、会長退任して相談役、1985年、逝去
 出典. 通産省『鉱工業主要製品20年の統計』、『繊維統計年報』

国家統制の産業

とはいえ綿紡織産業が自然に近代的大産業に拡大成長していったわけではない。『桜田武論集』下巻には「繊維業経営者として」と題して、第2次大戦後の繊維産業に対する厳しい国家統制政策についての論文が数多く収録されている。桜田氏の社長時代は、この統制政策との戦いであったといつてよい。

桜田氏のこの問題についての最初の論文は「紡績は競争を復活せよ」（ダイヤモンド）で、「綿業再建途上の問題」（エコノミスト）昭和21年10月号と二つの雑誌に掲載された。第2次大戦後も、繊維産業は連合軍の占領軍政で下の厳しい統制行政から再出発した。綿紡織業は先述のように、敗戦後の経済再建にあたって唯一の輸出産業であったし、また国民の生活必需品だった。紡績産業の規模は糸を紡ぐ錘数であらわされる。占領軍はその錘数を制限し、戦後の残存10社、総規模218万錘を1947年に初めて400万錘増加することを日本政府に勧告した。これによって操業を開始した22企業を「新紡」と呼んだ。そして、占領軍政が日本の経済復興に転換して、1950年に朝鮮戦争が勃発したことから、米軍需要が起きてこの時に紡錘数の制限を解除した。ただし日本の保有ドルが枯渇していたので、綿花輸入は国家統制下のままだった。この年から設立した110社を「新々紡」と呼んだ。繊維産業はこうして第2次大戦後復興の最初の産業になったが、貿易、為替の統制下でたちまち急増した企業間の過当競争になった。

第2次大戦前から国家統制に習熟していた官庁は「生産計画から営業、経理、資材、金融を始め生産の部面に至るまで、すべてが官庁の指図によらねば動かぬような統制の仕組みを展開し、手も足も出ない」と桜田氏は述べた。「官庁が横の連絡もなく、また上意を下達せずただ権力を以て統制をおこなう」という状態がつづいていった。その中で占領軍政が終わった昭和27（1952）年には、早くも通産省が「行政指導」で「ミソもクソも一律に機械を止めてしまう」という勧告操業短縮を開始した。実際、桜田氏は国内需要には400万鍾で十分であるのに750万鍾にまで過剰増鍾する諸企業に警告を発した。当時は電力不足で冬季の3～4か月は休止しなければならない状況であった。無駄な設備拡張をやめて設備の精鋭化、近代化、能率化に努力すべきだと桜田氏は訴えた（「綿業操短に関する結論」日本経済評論、昭和28年4月）⁴⁾。だが、日本の企業が自分で首を締めても目先の競争に走ることは、伝統的体質だといえるのではないか。

昭和30（1955）年になると、とうとう「繊維設備制限に関する臨時措置法」が制定された。この時期には合成繊維設備だけが対象外になった。合成繊維の増大がここで弾みをつけたのである。

昭和35（1960）年に桜田氏は「繊維業界全般の展望と対策」と題する講演において、繊維産業の自由化を前にして次のように訴えた——「近年の繊維設備というものは、ちょっと相場がいいと、法の規制を見込んで駆け込み増設をやる、そして物が出来すぎると売る才覚もなく値が下がる。そこで政府に泣きついて操短を業界一律にやらせて値段を吊り上げる。こうした無駄な繰り返しは消費者の利益を考えずになされてきました。デモクラシーの時世に何ということでしょうか。その上、操短は離職者を出さずにはられません。雇用の不安定を行政勧告の名にかくれて免れ得るものでありましようか。業者はいま少し自己責任に徹して事業の生命の伸長を真剣に考慮すべきであり、政治家は勇気をもってほしいと私は考えるのであります」⁵⁾。

昭和35年は日米安全保障条約改定で賛否激突し、衆議院で抜き打ち可決した岸内閣が辞任し、代わって登場した池田内閣が所得倍増の高度工業化計画を打ち上げた年であった。だが繊維産業はすでに過当競争の開始から10年をへていた。そして綿製品の貿易自由化が昭和37（1962）年から開始されたのだが、3年後の昭和40年には折からの短期の景気後退で、122社連名で日本紡績協会が、前年に立法された繊維新法としての「繊維工業設備等臨時措置法」によって、早くも紡績不況カルテルを結成しようとした。

このカルテルへの参加問題は後に日清紡績の経営活動を見る際に取り上げることにしよう。以上、桜田氏は近代経営の実現を経営思想の柱としながらも、一方では、最初は占領軍政、後には政府・官庁の厳重な統制行政に繊維産業が束縛され、他方では、経営倫理なしの過当競争の渦にかこまれて、とうてい業界でその実現が可能にならないままに推移したのであった。

4) 「綿業統制整理について」『繊維世界』1949年1月号、「綿業操短に関する結論」ともに『桜田武論集』下巻、日経連弘報部、1982年所収

5) 『桜田武論集』下巻所収

【表3-4】1968（昭和43）年の綿紡上場各社の業績

社名	資本金 (億円)	使用総資本 (億円)	自己資本 (億円)	同左率 (%)	売上高 (億円)	利益高 (億円)	製品 (%)
鐘淵紡績	129	1504	273	18	837	5.7	綿18 毛24 化繊19
ユニチカ	223	1737	418	24	377	5.6	綿10 毛7 化・合繊67
東洋紡績	280	1807	474	26	820	16.5	綿23 羊毛13 化合繊64
日清紡績	50	457	206	45	255	9.7	綿38 化合繊 48
倉敷紡績	40	534	123	23	287	3.5	毛22 綿合繊 73
富士紡績	50	457	206	23	233	2.8	綿28 毛11 化・合繊61
日東紡績	35	414	37	9	215	2.2	綿36 化・合 繊36
敷島紡績	34	344	91	26	162	1.5	綿37 化・合 繊糸布37
オーミケン シ	30	246	44	18	151	3.1	綿37 綿織物 27 化合繊17

備考. 製品は特に記さない場合は糸で全事業製品中の百分比。
昭和43年10月決算。『東洋経済会社四季報 昭和45年夏号』

日清紡績は「綿紡大手7社」のトップ企業と呼ばれているが、もちろん綿糸紡織に事業を限定しているわけではない。表3-4を見れば、1968年で化合繊48%と綿38%を超える紡織編染色の一貫メーカーである。だが、桜田氏逝去の年である1985年でも、ユニチカが繊維紡織事業で綿を11%に、東洋紡績が綿27%に縮小したのに比べて、日清紡績は依然として綿37%の製造を維持していた。このことは桜田社長の社長・会長時代がどれほど繊維産業激動の時代であり、その中で日清紡績が衰退する綿業を一貫して維持する努力を払いつづけたかということ物語っている。

第二節 企業の自立

桜田氏の人柄

「桜田さんは、経営者の自主責任経営ということを非常に重んじた方だった。戦後、社長として日清紡績株式会社の経営にあたられたが、政府に頼むということを嫌われ、業界の不況カルテルには決して加わられなかった。このような強い独立心と経営に対する責任感を持っておられたからこそ、あの石油ショックの厳しい時期にも、黒字経営を堅持できる強い企業に同社を育てあげることができたのであろう。”企業は公のもの”という考えを貫いてこられたということもある。それは、石油ショック後、赤字企業が続出したとき、『企業家は、法人税も納めずに道路港湾等の公共施設を使用することにじくじたる感をもつだけの良心を持たなければならない』と言われた言葉に端的にあらわれている」と松下幸之助氏は『桜田武追悼集』に寄稿しておられる。

「桜田さんのお仕事をなさるお部屋にうかがっても、これ程の大実業家としては驚く程質素なものでありました」（舟橋正夫古河電気工業代表取締役会長）。「桜田武さんのお宅へうかがって驚かされたことがありました。これが今を時めく日経連会長のお宅かと思うほど質素なものだったからです」（坂田道夫衆議院議長）。「最も尊敬しておられた日清紡績の宮島先輩が勲章を辞退した時、『男子一生の仕事に等級をつけられてたまるか』というセリフを吐かれたという話を愉快そうに何度も家人に語られた」（近藤道生博報堂会長）。「生存者叙勲をご辞退なさった経緯はご自身のお口からも承っておりますか、根本的には、大戦後の日本経済における経営者としての自らを律する峻厳な心構えが、一貫して桜田さんの私生活にも貫かれていたものと思うのであります」（上記、舟橋会長）。これらは『追悼集』からの抜き書きである。上記の方々が書かれる桜田氏の姿はまさにその通りであった⁶⁾。

資本・資産の自立戦略

桜田社長の日清紡績の経営の柱は2本であった。第1の柱は、近代的企業としての経営ということにある。その構成要素は、すでに上記の追悼の言葉にもあらわれているが、あらためて要約すれば次のとおりであろう。株式会社としての企業の所有者は、株主としての国民であり、その意味で企業は社会的存在以外のなにものでもない、ということから始まる桜田氏の経営5機能論については既に述べた。社会的付託を受けた企業は、近代経営として市場で自立していなければならない。自立の方法はまずなによりも資本としての自立である。国家統制がどんなに厳しい産業であろうと資本を自立させておくことが近代経営の経営者としての最優先の責任である、とするのが桜田氏の根本思想であった。

第2次大戦後のサラリーマン経営者の製造企業で、自己資本の蓄積に全力を投入したのは、

6) 松下幸之助「桜田武さんの見識」、舟橋正夫「私生活にも厳しかったひと」、坂田道太「自からを律するに厳しかった人」、近藤道生「ヒコーキ雲間書」、ともに『桜田武追悼集』日経連弘報部、1987年所収

桜田社長が最初で唯一の例であったのではないだろうか。というのは、そうしなくても日本の私企業には、経営できる理由があったからである。

1955年に成立した自由民主党政権は、1993年に一度下野するまでの38年間、官庁、財界、マスコミとの間でいわゆる「中心が無い鉄の4角形」(ウォルフレン)と呼ばれる「政治経済システム」を国権として構築して日本経済の高度成長を指導してきた。

その一つの軸が国権による企業への金融制度であったことは周知の通りであろう。その制度では、企業は、利益を出して国家に法人税、株主に配当金を支払うよりも、金融機関から借金して、低い金利で借金経営する方がはるかに有利であった。そのことから、日本経済では資本市場が成立せず、企業資金は政府系銀行からは長期資金、民間銀行からは短期運転資金を調達する「間接金融」の金融方法が定着した⁷⁾。そしてこの制度は高度工業化の速度を速めるための日本経済の決め手とされたのであった。これを大企業の工場建設用地、工場建設、機械設備の輸入など巨額の資金を低利子で借りることができた戦後日本経済の資本の合理的な原始蓄積方法と解説する知識人が多い。その一例を紡績企業で見ることにしてしよう。

表3-4では、綿紡績専業ではないが、大企業の鐘淵紡績の資本・資産の状態をあげてある。鐘淵紡績の資本金は1968(昭和43)年で129億円であって、年間で動員している総資金は1504億円であった。その中で自己資金は僅かに273億円であって、借入資金が総資金の84%を占めた。ユニチカは1969(昭和44)年に大日本紡績と日本レーヨンが合併した大企業であり、便宜上、表3-4では合併直後の計算が掲示されていて、資本金223億円は鐘淵紡績以上の大企業であることを示している。その使用総資本は1737億円で借入資金は総資金の76%であった。鐘淵紡績やユニチカの使用総資金のこの状態は、前述の理由から、日本の大企業では珍しくない状態であった。

ひるがえって日清紡績の資本・資金の状態を見れば、同業企業間との格差が一目瞭然であった。日清紡績は資本金50億円であって、資本規模で言えば両者のような大企業とは到底いえない。売上高で見ても鐘淵紡績やユニチカにはとうてい及ばず、同規模企業でも倉敷紡績よりも下位であった。だが、使用総資金となると自己資本比率は45%であり、業界で断然トップであって他の追随をゆるさなかった。自己資本比率が非常に高いので有名なトヨタ自動車がこの年に41%、松下電器が40%であったことと比較すれば、日清紡績の45%の高さがどれほどすさまじい比率だったかが知られるだろう。

表3-4でいう利益高とは、金融費用、減価償却、法人税引当などの控除後の利益高であるが、売上高はトップとは言えないのに、利益高では鐘淵紡績、ユニチカの大企業を始めとして他の企業の追随をゆるさない高額であったことが明白であった。その理由はいうまでもなく借入資本が少なく、それゆえに金融費用が低いからである。「日本的経営」の企業は、企業であ

7) 山一証券株式会社『我が国企業の資金調達—その回顧と展望』商事法務研究会、1977年

る以上、その本来の姿はこのような自立企業でなくてはなるまい。日清紡績は、第二次大戦直後から、借金経営ではない自立市場競争企業を目指したのであって、それゆえに、この桜田氏が社長であった日清紡績を第一型の本来的日本経営と定義するのである。

そこで表3-4から10年を過ぎた1979~81（昭和54~56）年の決算を表3-5で比較してみよう。日清紡績の資本金は依然として50億円で、鐘淵紡績の4割に過ぎないことが前提であり、表3-4の使用総資本も鐘淵紡績の3分の1、ユニチカの4分の1である。ところが企業の純資産は鐘淵紡績よりもはるかに多く、ユニチカの約2倍に達していた。それなのに、その借入金は僅かに鐘淵紡績の3パーセント、ユニチカの5パーセントに過ぎなかった。そしてまた、借入金の利子払いを含む金融収支は、鐘淵紡績が収支赤字なのに、日清紡績は逆に黒字であって、この傾向は鐘淵紡績のみならず、表3-7の他のすべての企業と全く異なっていることが明瞭であった。

そのことが表3-4の利益高、表3-5の経常利益の驚くべき多額につながっていた。そしてそこから利益の株主への配当の高さが出てくる。例えば、1978年10月期~1979年4月期までの4期の配当率を見れば、ユニチカ、東洋紡績、敷島紡績10%、富士紡績、オーミ・ケンシ8%、日東紡績無配にくらべて日清紡績は14%の株主配当をつづけた。「政治経済システム」にさからって「近代経営」を確立しようとする「桜田思想」の真骨頂を示していたといえよう。

資本自立戦略の焦点

この数値比較は魔術でも捏造でもない。そうすると、日清紡績の経営活動において、外部金融機関からの借入れ金が極小で、自己資金によって自立した経営が行われるようになった理由はどこにあるのだろうか。その由来を池田内閣による高度成長政策が開始された1955（昭和60）年以前の1956~57（昭和31~32）年の紡績9社の貸借対照表、損益決算書から引き出して見よう。

まず9社の企業規模を貸借対照表の「資産合計」の多寡の順序に表3-6のように配列しよう。「その他の流動資産」とは、法で定められた貸借対照表での「資産合計」における「流動資産」の中の最後の指定項目である。「流動資産」とは1年以内に換金できる資産であって、預金、現金、受取手形、売掛金から成る「当座資産」と、商品・製品、原材料、仕掛品から成る「棚卸し資産」以外の資産と、「その他の流動資産」である。そこから「その他の流動資産」は有価証券から成ることが分かる。こまかく見ると、有価証券の一部を「当座資産」に入れ込む企業もあるので「その他の資産」を有価証券全体とすると不正確になる。だが、貸借対照表ではそこまでの比較には踏み込めないので、「その他の資産」を保有有価証券すなわち他社株式の保有総額と見なすことにする。表3-6の綿紡9社はいずれも非財閥系企業であって、日本の財閥系大企業では共通に見られる、企業相互の株式持ち合いはさかんではない。また1960年代後半から盛んになる安定株主工作の影響も表3-6にはまだ出てはこない。「利益剰余金合計」は損益決算書における利益準備金、任意積立金、当期未処分利益金の合計である。「営業外収

【表3-5】 綿紡上場大企業の金融収支の比較（億円、1979～81年）

社名	年	借入金	金融収支	純資産	経常利益
鐘淵紡績	1979	1753	-49	378	36
	1980	1714	-92	327	21
	1981	1685	-68	381	6
東洋紡績	1979	1310	-30	445	103
	1980	1286	-55	455	90
	1981	1270	-65	488	43
ユニチカ	1979	1205	-77	279	25
	1980	1202	-41	279	25
	1981	1324	-50	292	19
日清紡績	1979	56	4	491	110
	1980	53	10	537	116
	1981	48	11	588	70
敷島紡績	1979	263	-8	90	20
	1980	261	-14	86	10
	1981	292	-14	91	-4
オーミケン シ	1979	179	-22	86	40
	1980	177	-4	99	18
	1981	183	-8	491	-10

出典：『東洋経済会社四季報』

益」は損益決算書の中の営業外収益である。

東洋紡績、鐘淵紡績は化繊中心で企業規模としては巨大で別格だから、綿紡他社との比較になじまないともいえよう。そのことは表3-6の資産合計と利益剰余金で比較すれば一目瞭然であろう。だがそれでも日清紡績、大和紡績の業績が鐘淵紡績を抜いていることには驚かれる。

そのことを合わせて、「その他の流動資産」で目立つことは、東洋紡績の次に日清紡績が巨額を占めていることである。そして「営業外収益」となると日清紡績がトップに立つ。一株あ

たり配当金では大和紡績の次に日清紡績が高い配当をしている。

これらのことから結論できることは、日清紡績が優良な他社株式を蓄積資産としており、これによってその他社株式による高い配当額を営業外収益として獲得していることである。この兩年の日清紡績の営業総利益は31億円、29億円であるから、それと比較した営業外収益19億円、21億円という額は、営業外で驚く程の高収益を上げている企業だと言わなくてはなるまい。

日清紡績の自己資産の蓄積策はこの優良他社企業の株式の保有とその高配当額の蓄積にあった。これが桜田氏の指示によることはいうまでもない。日本の税法では、法人への株式配当には課税しない。株式配当所得は株主の所得として個人所得税で課税されるからである。また表3-7で見るとおり、高度成長下で上場株式数は上昇の一途をたどった。この面でいえば、製造業として市場競争で優位の利益をあげながら、しかも日本の企業で、公正な「財テク」で資産を蓄積していった最初の企業の例が桜田氏の日清紡績だった。

【表3-6】綿紡10社の決算（昭和36、37年） （億円）

社名	年	資産合計	その他の流動資産	利益剰余金	営業外収支	一株あたり配当金(円)
東洋紡績	昭36	677	33	146	6	3.5
	昭37	713	29	143	8	3.5
鐘淵紡績	昭36	477	10	63	16	3.0
	昭37	556	13	65	18	3.0
日東紡績	昭36	276	10	16	4	3.0
	昭37	328	12	15	6	3.0
倉敷紡績	昭36	268	8	58	8	4.0
	昭37	300	12	57	10	3.5
日清紡績	昭36	233	19	80	19	5.5
	昭37	239	22	81	21	4.5
大和紡績	昭36	214	9	69	8	10.0
	昭37	232	10	68	8	8.0
富士紡績	昭36	213	3	55	6	3.5
	昭37	207	3	52	7	3.5
敷島紡績	昭36	184	3	51	5	5.0
	昭37	192	3	51	6	4.0
近江絹糸	昭36	119	15	7	4	2.5
	昭37	118	16	4	4	2.5

備考. 貸貸対照表、損益計算書による。決算期は不同。

出典. 山一証券「会社年鑑 昭和38年版」

【表3-7】全国上場株式の推移（全国証券取引所）
（昭和24～50年）

年次	上場 会社数 (社)	上場 株式数 (100万株)	上場株式 時価総額 (億円)
昭24 (49)	681	1,680	1,287
25 (50)	681	2,508	1,793
26 (51)	729	3,135	2,728
27 (52)	758	4,763	6,750
28 (53)	784	7,147	8,936
29 (54)	782	9,155	7,822
30 (55)	783	10,705	11,019
31 (56)	786	14,609	17,047
32 (57)	789	19,159	17,456
33 (58)	786	22,241	24,091
34 (59)	792	25,772	39,289
35 (60)	785	33,485	56,435
36 (61)	1,265	49,978	64,297
37 (62)	1,455	62,133	80,029
38 (63)	1,574	71,456	77,175
39 (64)	1,591	81,591	76,943
40 (65)	1,577	83,438	88,045
41 (66)	1,562	86,349	97,370
42 (67)	1,561	91,668	96,392
43 (68)	1,552	97,697	131,338
44 (69)	1,556	106,971	190,302
45 (70)	1,580	118,998	168,247
46 (71)	1,606	127,400	235,201
47 (72)	1,627	136,844	495,481
48 (73)	1,680	149,664	400,341
49 (74)	1,709	158,584	374,690
50 (75)	1,713	172,977	447,798

〔調査〕東京証券取引所

36年以降は2部上場株をふくむ

日清紡績という自立企業

ここで日清紡績という企業を戦後経済を抜けた1953（昭和28）～1959（昭和34）年の高度工業化開始前後の姿で見ておこう。表3-8がそれを説明している。まず資本所有者が財閥ではない独立企業であることに注目してほしい。工場数は13工場で止まった。製品は先に述べたとおり、綿業が中心である。企業は市場の変化で浮沈をくりかえすが、重要なことは総利益額であって、営業利益に比べて増加傾向にある理由が、金融機関からの借金である固定負債がないことが表3-9で示されている。この時期に固定資産がゼロであるような製造企業は皆無だったのである。その秘密が、固定資産で投資額が増加するのに、それが投資有価証券額の増

【表3-8】日清紡績の事業内容

	昭和28年下期	昭和31年下期	昭和34年下期
資本金	5.2億円	15.6億円	15.6億円
大株主	山一証券、三菱信託、 安田生命、三井生命	近藤紡績、協和銀行 安田生命、日本証券 金融	三菱信託、近藤紡績 所、協和銀行、大和 銀行
工場数	12	13	13
製品	綿糸、綿布、石綿、 化繊糸、紙、合成 樹脂	綿糸、綿布、化繊布、 石綿、合成樹脂、紙	綿糸、綿布、化繊糸、 合繊布、スフ綿
生産高	66.6億円	100.0億円	72.8億円
売上総利益	21.5億円	20.0億円	17.3億円
営業利益	16.5億円	14.2億円	12.3億円
総利益	23.7億円	31.8億円	31.6億円

出典. 日清紡績「有価証券報告書」各年

【表3-9】日清紡績の貸貸対照表（昭和28年、31年）（億円）

	昭和28年下期	昭和31年下期	昭和34年下期
I 流動資産	55.68	64.3	52.6
II 固定資産	53.5	89.4	119.20
有形固定資産	49.08	69.9	92.5
投資	4.42	19.4	26.5
投資有価証券	2.6	16.4	21.7
資産合計	109.18	153.8	171.8
I 流動負債	36.5	56.9	65.7
II 固定負債	0	3.5	7.4
負債合計	36.5	60.3	73.1
I 資本金	5.2	15.6	15.6
資本合計	72.7	93.5	98.7

備考. 固定負債は退職給与引当金の会計法上の新設組み込みのみ。

出典. 日清紡績「有価証券報告書」各年

大に比例していることだった。

1951（昭和26）年頃、旧官営日本製鉄が分割されて政府持ち株が民間企業に放出されることになった。時の吉田茂首相はその顧問格だった宮島清次郎氏に適切な放出価格の検討を依頼した。宮島氏は桜田社長に吉田首相から届いた膨大な資料の分析を命じた。この仕事が他社株式購入へのきっかけになったのである。

2週間の検討で出した放出試算価格に比べて実際の売却価格は遙に低かった。金融逼迫で株価水準が低かったからである。価格試算に自信があった桜田氏は実勢価格との違いに驚き、株式が資金の蓄積に絶好だと知ったのであった。余裕資金で株式を買うことがこの経験から開始されたのである⁸⁾。だが1980年代末の「バブル経済」の時の多く企業のように投機を狙った株式狂いをしたわけではなかった。そのことを表3-10で見よう。

【表3-10】 日清紡績の大所有有価証券10社（取得価額順、万円）

昭和28年下期		昭和31年下期	
1. 三菱レイヨン	3,060	1. 東洋紡績	9,445
2. 日本セメント	3,012	2. 朝日ビール	6,973
3. 富士銀行	2,280	3. 大日本紡績	6,650
4. 味の素	2,085	4. 日本セメント	6,540
5. 日本勧業銀行	1,799	5. 富士銀行	6,510
6. エビス織物	1,700	6. 十条製紙	6,456
7. 日本形染	1,642	7. 東亜合成化学	6,420
8. 東海銀行	1,500	8. 旭硝子	6,218
9. 国策パルプ	1,164	9. 三菱電機	6,094
10. 十条製紙	1,058	10. 第一銀行	5,890
取得株会社数	81社		111社
取得総計額	33,083		164,065

備考. 取得時点の価額で貸借対照表計上額である。

出典. 日清紡績『有価証券報告書』各年

他社株式取得額は1953（昭和28）年、3.3億円、1956（昭和31）年、16.4億円、1959（昭和34）年26.1億円と著増しており、取得社数も増大している。また事業に関係する企業として三菱レイヨン、東洋紡績、日綿実業のような優良大企業、関係金融機関として富士銀行、第一銀行、協和銀行の名も見える。これらは安定した高配当を狙った戦略であった。ここであげた十大株取得額企業は、ほとんどが株式所有企業リストの中で年々、継続しており、工場建設、高度機械設備への更新の際には、その株式の一部を売却して有形固定資産増加の投資費用にあて

8) 網淵昭三『日清紡の経営』プレジデント社、1979年。本書は宮島清次郎、桜田武社長時代を知るための唯一かつ忠実な記録である好著作である。

ている。そのために日清紡績は一つの別の「投資工場」を持っていると言われたし、桜田社長もそう言っていた。

株式購入時の簿価は非常に低く、企業の財務諸表の元である営業報告書に記載される所有株式や土地は購入時の簿価で時価ではないから、この数値がいわゆる「含み資産」であり、外国では「隠し資産 (Hidden Asset)」と呼ばれて日本的企業の特質とされたのであった。だがそれは日本の会計法のことであって、どの日本企業でもおこなっていることだから、桜田氏を非難することはできない。日清紡績は、この有価証券を使って土地を買いあさるような「土地資本主義」を実践することは皆無だった。桜田氏にとっては、金融機関からの借入で安易に工場を拡大するのではなく、資本市場で自己資本で稼いだ自立した資金で近代化をはかって行こうとしたのだった。

第三節 自立した近代工場化

本業への活発な投資活動

他社株式を蓄積資産としたといっても、日清紡績は決して本業で貧乏経営なのではなかった。1956 (昭和31) 年には、島田工場の改造・増設をしたが、桜田社長は、日本では珍しい工場を建設した。すなわち工場の床材にすべて桜の木を使用したのである。綿糸紡績工場では、林立する紡錘の糸が切れると、立作業の女子工員が走って切れた糸をつなぐのが仕事であった。夏は暑く、冬は寒い。桜の床は弾力があって、女子の作業に弾力を持たせて疲労を軽減し、夏冬の季節の差を減らす効用があった。また、工場内に始めてプールを設置して、女子工員に適度の運動をさせるようにした。日本では初めてのことであった。

1977 (昭和52) 年には世界の最新鋭工場といわれた藤枝工場を新設した。日清紡績は紡織機数では現在で日本最大であり、アメリカ、ブラジルにも工場を持っている。また現在では綿紡・化合織だけでなく、自動車ブレーキライニング (日本で2位)、トイレット、ロールペーパー (白樺の名で生産量は日本1位)、ファンシーペーパー (日本で2位) 等々の非繊維事業もある。さらに東邦レーヨン、日本無線の一部上場企業を兄弟企業として並立しており、前者は株式の25%、後者は20%を所有している。いずれも経営不振に陥って桜田武氏が再建を引き受けたのであるが、桜田氏は合併や統合を一切行わず、単独企業としての自立を尊重して企業の巨大規模化を防いだ。桜田氏の相談役時の1944年には東邦レーヨン、日本無線の従業員数はそれぞれ3,400名、3,200名であった。

時価発行増資の否定

日本の企業が経営資金について、土地取得や設備投資などの固定資産については政府系金融機関からの長期間低利子で借り入れ、経営活動運転資金については民間金融機関からの短期間借り入れに依存したことはすでに述べた。このことについて、市場経済での企業自立での競争を衰退させると批判した日本の知識人はいなかった。

1970年代に入り、政府の高度成長政策が依然として継続され、株価が一本調子で右上がりをつづけることが明白になった。そうすると成長した大企業は、この頃になってようやく第1には、拘束性がある借り入れ金から自由奔放に拡大投資できる資金力を持ちたいことと、第2には、外国に比べてあまりにも貧弱な自己資本を改善して私企業としての資産を確立したいこと、のために増資する意欲を持ちはじめた。自己資産の源は株式だから、増資の手段として、それまでの額面発行ではなく、その時の時価で株式を発行する方法を取り出した。仮に1970（昭和45）年の東京証券取引所の一部上場企業の株式総数の一株当たりの時価を見ると平均140円である。時価発行増資をする企業は業績優良企業だから株式時価はこの平均時価よりもはるかに高くても人は買う。例えば日本楽器の額面50円の一株は1967（昭和42）年で時価515円、資生堂は960円であった。そうになると時価発行による企業の手取り金は莫大になる。1968（昭和43）年に日本楽器（現在のヤマハ）が時価発行増資をして以後、増資は時価発行ということが普及した。

1973（昭和48）年、桜田武氏の相談役時に日清紡績は資本50億円を60億円に増資した。さらに1983（昭和58）年には桜田相談役の提案で資本金80億円へと20億円増資した。この2つの増資にあたって日清紡績は時流に反して額面増資の伝統を守ったのであった。

時価発行増資には株主割当て、公募、第3者割当ての3つの方法がある。第3者割当てとは他の大企業に時価で増資株式を売る方法であり、これを織り込むと株価が高騰する性質を持つので株価引き上げ操作の手段として利用される。株主は払込額が大きくなるが、株価自身が右上がり傾向だからすぐに売却すれば儲かる。時価発行増資は元来が投機市場である株式市場の投機性を高める作用を持ったのである⁹⁾。

この株価投機の渦の中で、日清紡績の増資の際にも幹事証券会社は、当然のことながら時価発行増資をすすめた。だが日清紡績の山本啓四郎社長は拒絶して、株主への無償割当てを含んで額面50円どおりの増資に固執した。その理由は次の通りであった。第1に、濡れ手に粟で資本金を増やすという姿勢は日清紡績の経営者の経営思想には合わない。第2に、企業業績の波が外国にくらべて荒い日本の経営風土では、公募価格を割ることもありうる。その時に企業として株主にどう責任を取るのか。企業は増資を投機的に利用すべきではない。第3に、日清紡績には20年、30年の古くからの個人株主が多い。増資しても株を売らない個人株主との関係を考えれば、負担が重い時価発行よりも、無償贈呈を含めた額面発行が誠実、公平な増資である。「企業は株主からの預かりもの」という桜田氏の近代経営思想の実践そのものではないだろうか¹⁰⁾。

9) 奥村宏『株とは何か〔改訂版〕朝日文庫、1992年108～113ページ

10) 網淵昭三『日清紡の経営』161～166ページ

透明な市場競争の主張

綿紡織産業は先述のようにがんじがらめの国家統制産業として推移して、同業企業に官庁への規制撤廃、自社の自立経営を呼びかけても同調企業なしという状態であった。『桜田武論集』に収録された講演や著作では、繰り返して自立経営の思想を普及しようと努めつづけたことを知ることができる。その代表的な事例が、前述した1965（昭和40）年の「紡績不況カルテル」問題であった。

日本紡績協会は加盟130数社の中の新紡、新々紡122社の要請だとして大手10社に対して、紡績不況カルテルを結成して一律操業短縮する呼びかけを開始した。このカルテルの目的は、紡績糸生産削減によって価格吊り上げをすることにあった。桜田氏は「紡績業不況カルテル結成に関する私見」（昭和40年7月）を公表して反対意見を述べた。その趣旨は次のとおりである

-
- 「一、複合繊維時代に入った現在、綿紡績だけのカルテル結成は無意味である。
 - 二、昭和37年以来の綿製品自由輸入が実施されて年間前年度比2～3倍の輸入増加の実情であるのに、競争力の有無を問わず一律操短を強制することは不合理である。
 - 三、昨年に繊維新法をつくり、3年後の昭和43年には設備・生産のすべてについての企業の完全自由化が実現されることになっているのに、旧法時代のカルテルを再現するような産業政策は、日本の繊維産業の前途を誤る。
 - 四、一律操短で原価を上げることは消費者、一般民衆の生活に影響をあたえる。これは政治不在、行政歪曲である。
 - 五、操短によって1300万錠を動かす雇用量の減少になる。雇用水準を維持しなくて何の不況対策か。国の労働政策の矛盾ではないか。
 - 六、川上の紡績企業250社が操短することによって主として中小企業から成る7万社の織物、晒・染加工業者の原価上昇、操業度低下を生じさせる。通産行政として是であろうか。
 - 七、紡績企業といっても半世紀の質的企業格差がある。それを一律に扱うことは不合理、不経済である。繊維新法にしたがっておこなったスクラップ・アンド・ビルドはどう生かされるのか。また現在も旧法によってすでに22%の不合理な一律操短が実施されており、その上でこのカルテルで10%の一律操短を加重しようとしている。この傾向は企業の努力を阻害する非文明的政策である。
 - 八、繊維産業は私企業から成り、経営者の自立判断にもとづいた生産・減産が行われるべきであって、通産省の行政指導に頼るべきではない。紡績協会は自主的判断で行動すべきである」¹¹⁾。

11) 『桜田武論集』下巻所収

桜田氏の主張は、1981（昭和56）年の繊維学会での講演でも繰り返されている。すなわちどんな産業でも創業期、成長発展期、安定停滞期、衰退整理期、残存期の五つのサイクルを免れることはできない。繊維産業は生活必需品だからサイクルの残存期がありうる。いま残存期にあるのは絹と麻、整理期と残存期とにあるのは化繊、整理期にあるのが綿・羊毛、停滞期と整理期との間にあるのが合繊であろう。そういう長期の産業構造の転換のサイクルを見て企業転換、雇用移動を円滑に行うのが国の行政である。現状を固定して目先の価格維持政策としてカルテルを取り上げるのは害あって利なしである。企業は自己責任思想を持つことと、市場競争による経済法則との2つの原理にもとづいて、ルールがある競争で結果を出すべきであるというのが桜田氏の一貫する主張であった。

そこで、日清紡績はカルテル参加を拒絶した。だが同調する企業は一つもなくカルテルは結ばれた。桜田氏は1964（昭和39）年に社長を退任し露口達氏が社長に就任したが、露口氏は「日清紡績の自主努力を阻害するような規制をする業界団体に属することは社長としてなすべきことではない。株主から背任を問われかねない」として紡績業界から脱退も辞さないとする次のような念書を提出した。

念書¹²⁾

日清紡績は今回の不況カルテルが六カ月を以て終了した後は、法律によって強制される以外、いかなる形の操短にも参加しないことと、かつ又本条件は加盟各社においてご承認願えることを二つの条件として今回の不況カルテルに加盟いたします。

尚、今回の不況カルテル実施期間中において共同行為の内容が変更せらるる場合には、加盟脱退をお認めくださることと、期間延長の議が起こっても、弊社はこれに応じないことを申し添えます。

日清紡績（株）
取締役社長 露口 達

日本紡績協会
委員長 三木哲持殿

これらの活動は、桜田氏の近代自立経営思想が見事に日清紡績の歴代社長に継承されていた事例ではないだろうか。

12) 網淵昭三「日清紡の経営」19ページに所収

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

すでに第一章で見たように、桜田武氏的全員経営の経営理念は、全員経営について通俗に理解されている「特殊日本的」な全員経営論ではない。「特殊日本的」な全員経営論では、入社した社員は会社のために打って一丸となって集団主義に結集し、社員生活を会社の過当競争的営利活動のために献身し、「会社人間」になるべきだと感じられているようだ。桜田氏的全員経営論はそうではなかった。桜田氏は、そもそも企業は国民大衆の資金を株式として預かって、それを資本として運用する「社会の公器」である。それを資本として国民経済に役立つように無駄なく使用するのが経営活動であって、経営活動は高い公共性を持つ。それと同時に、その経営活動を通じて、国民大衆が提供した資金を損じてはならないから、企業は自由市場競争活動を通じて利益をあげて、資金を提供した国民大衆に利益の一部を配分しなければならない。そこで経営活動とは、一つの企業に集まった社員が全員で経営機能を分担する経営活動でなくてはならないと定義したのである。

このように定義するところから全員経営の定義が出てきた。それゆえに桜田氏の「全員経営」思想は近代経営としての思想であって、決して近代経営とは異質な「日本的経営」思想ではないのである。この全員経営思想は欧米の経営思想の中にも淵源はあり、また経営活動における協働思想の歴史も古いのであって、近代経営理論と矛盾するわけではない。ただし、アメリカのように大株主が社外経営者として社内経営者よりも多数を占めて権力を持ったり、社内経営者が社内権力を独占して階層組織を支配したり、フランスのように特定社会層が伝統的に経営者層を独占したりするところでは、全員経営思想は容易に実現はしにくい。その全員経営思想が日本で具体化されたから、それを「日本的経営」と呼ぶのである。すなわち全員経営思想が近代経営思想であるとしても、それが実現されていなくては空論に終わってしまう。そこで、桜田氏的全員経営思想が日清紡績の経営活動にどのように現れたかを見ることが、本稿の課題なのである。

全員経営の規模限界の認識

なによりも最初に指摘しなければならないことは、全員経営の実現には企業規模に明白な規模の限界があるということである。桜田氏は1957（昭和32）年執筆の長文の論文「会社の規模（大きさ）について」（日清紡績『社報』第17～18号連載）でこのことを論じているので、これを要約すれば、次のとおりである。

「幹部を含めて全従業員の素質力量を最大限に発揚できるためには、ある時期においては必ずその数に限度があるということを考えた。管理の方法や技術の進歩はこれを広げるであろうけれども、人間が集団を組織してその協力を気持ちよくやるには、やはりその集団の人数には

限度があるということである。1人の指揮者で動かさう、歌唱部を含む管弦楽団の人数には限度がある。それぞれの音量と音質に調和がとれていないといくら懸命に演奏しても騒音としか聞こえない。原料の製造・買いつけ、紡糸、製織、加工、販売、管理組織では総務、人事、技術、営業、研究の部門が責任を持ちながら相互に調和がとれた一体の働きをするのでなければ、決していい仕事ができ行かないことオーケストラと同じである。経営者がみずからの経営力の限度をはからずに規模の大を目指しても、隅々まで行き届いた良心的な経営はできるものではない。良心的な経営のできない会社で、その株主や従業員の幸福が保ち得られるはずがないし、また国や社会にも迷惑をかける恐れがあるという考え方である。また時世の変転や、災害等にも社をあげて対処できる機動力に富む経営は、大きくなり過ぎては無理である。一事業経営単位の規模なり広がりが大きくなり過ぎると、かえって非能率、不経済となり、官庁のようになることは免れ難いものである。日清紡績でも、会社直営不相当と考えたものは遠慮なくこれを他人に譲って廃業した。新しい仕事でぜひわが社との深いつながりを持ってすすめたものがある場合には、子会社として別の経営単位でやるか、兄弟会社として協力するか、日清紡績の経営力の限度や会社将来の進み方を考えて適当な方法をとればよいと考える¹⁾。

桜田氏はこの論文で事業を事業集団と人間集団の二つとして、経営単位は人の組み合わせが基本だと結んでいる。全員経営思想を理念とすれば、全員経営活動を大規模に広げることは実践として成り立たない。小集団をQC活動に結集させ、それらを全社規模品質管理（TQC）として統合実施する運動が1960年代後半から流行するようになった。この流行は企業の急激な大規模化で生じた経営活動の不調和の発生に原因があった。だが、TQCに取り組む大企業はそれほどには多くなく、大企業では途中で挫折する割合も多かった。桜田氏は東邦レーヨン、日本無線の救済にあたって、化繊統合、電機産業進出などの魅力があっても一社に統合せず、独立を支持した。それぞれを事業部として吸収合併すれば、一大総合大企業になったかもしれない。桜田氏はその規模限界思想を実践した。

全員経営＝日本的経営の実践には間違いなく企業規模に限界がある。私には、製造業のように生産現場を持つ独立企業でも従業員数千人が限界だと考える。かつてこの種の従業員3千人の企業があった。この企業で人事部に配属された新入社員の最初の仕事は、一室に閉じこもって1人1人の従業員の写真、家族書、勤務経験部署、履歴書を暗記することであった。その期間は3か月で、3か月後に暗記度について1人1人の写真を前にして上司から面接テストが行われた。ほぼ7割の記憶度まで面接テストが繰り返された。7割に達すると、そこでその新入社員を始めて全国の事業所に巡回させた。これが人事部配属の新入社員の入社研修であった。始めて訪問する事業所の門を通過して最初の従業員に会った時、「あっ〇〇さん、お早うございます。XXちゃんたち（子供）は元気ですか」という挨拶ができるまでに教育されたのである。

1) 『桜田武論集』上巻所収

〇〇さんはびっくりする。そして見も知らぬ新入社員までが自分のことを知っていてくれる。これで人事部を通して会社に親しみを感じてくれる。これが社員にその会社への「居甲斐いがい」をつくる。「居甲斐」が「生き甲斐、働き甲斐」の源であった。この企業は規模拡大に伴い、人事情報をコンピュータに入力することでこの研修をやめてしまった。

この企業は現在では正社員2万人の規模になり、系列下請け企業も増えて、人間の顔をもつ企業とはいえなくなってしまった。日本的経営とは、責任を持ち、統治能力（ガバナビリティー）を持つ経営者が活動し、全員経営思想を持った人間の顔の企業だと私は考える。「人間の顔を持つ企業」は大規模企業には適さない。すなわち、日本的経営は第2次大戦後の経済復興の時期の、どの企業も中規模以下の時代の産物であって、その後の高度経済成長の時代にも巨大規模化しない企業で始めて維持される経営活動という性質を持っていると私は考える。現在、巨大規模の企業になった大企業では、人事部門も大規模化して、社員が他部門も含めて3～4年の勤務で人事異動が行われ、業務はコンピュータ画像で個別人事を検索する「幻視映像」VR人事管理という「顔のない」部門に「発展」している。その意味で日清紡績は、「日本的経営」の基本的典型だったと思うのである。

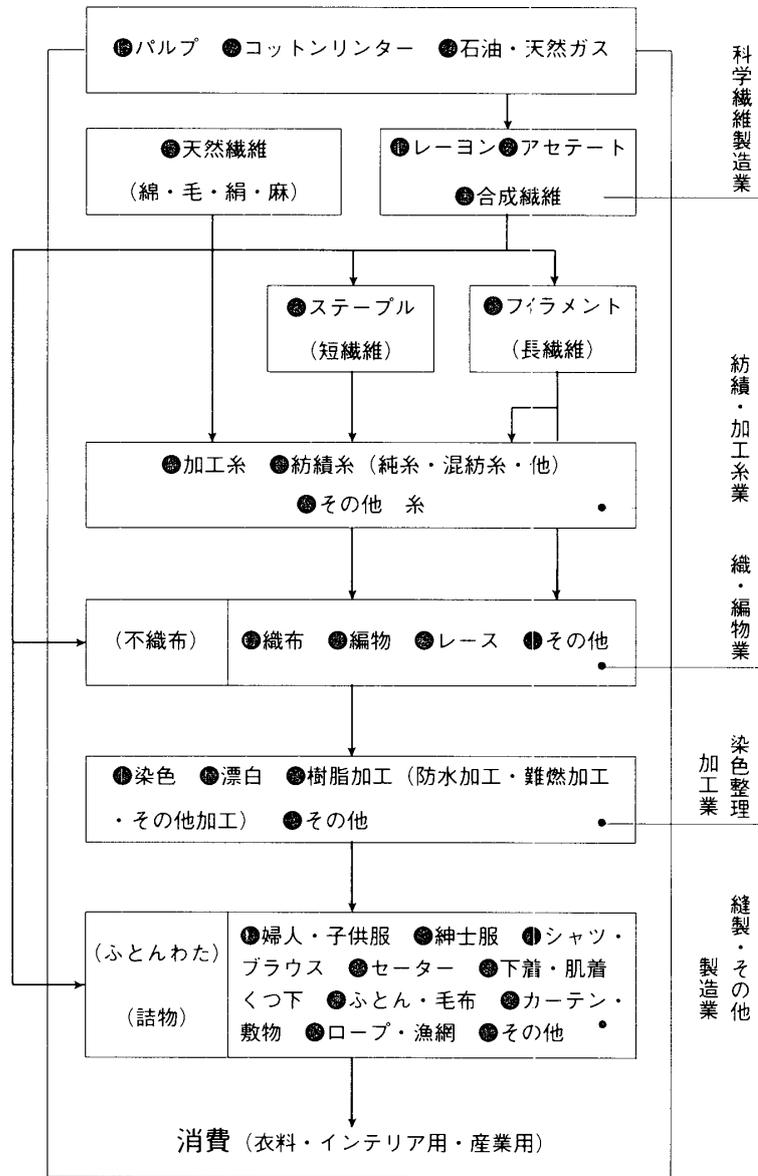
第二節 事業領域の集中

複雑な産業構造の中で

繊維産業は非常に複雑な構造だが、とくに日本の繊維産業の複雑さは外部から見ても理解が困難なほどである。その理由は歴史が長く構造整理ができないことにある。

その現在の構造を図4-1で知ることができる。これをもっと大別すると、図4-1を上から見て、最上部が原糸・原綿の生産の「川上部門」、中間の紡績・加工糸、織布・編物、染色・整理加工を「川中部門」、最終消費商品への縫製・二次製品を「川下部門」と呼ぶ。下に進むほど生産品種が富士山のように末広がりになっていく。しかもさらに厄介なのは卸売業がそれぞれの間で介在していることである。この卸売業は単に商品を売買するのではなく、金融機能を持つだけでなく、情報提供、製品企画提案、リスク負担も兼ねて事業に参画する機能も果たしている。川下部門に小・零細企業が多いことはどの国でも言えることで日本でも約13万社あるとされるが、日本の繊維産業の構造が特殊であるのは、紡績と織布の中間部門が分断されてそれぞれに大・中企業が乱立しており、その間に流通業が介在していることである。他方、大企業は天然糸・化合繊を製造する川上部門から川中部門を一貫生産し、さらに付加価値が高い川下部門に進出するために、末広がりピラミッド型の加工系列構造をつくり、さらに、織布部門の複数の中堅企業と取引するネットワーク型の加工系列構造を持つということで生き抜いていこうとしている。その間に商社・問屋が介在するのだから理解が困難なことは当然であろう。

【図4-1】 繊維産業の構造



資料：日本科学繊維協会『日本の科学繊維工業1990』

複雑な繊維大企業の事業

すでに表3-3でみたように、繊維産業は天然繊維、化学繊維、合成繊維の区分の中に多種の繊維があり、さらにその繊維には綿・羊毛のような長繊維、絹のような短繊維の区分がある。長・短繊維では生産・加工工程、流通経路、用途がまったく異なり、長繊維を短く切断すれば短繊維になるわけではない。事業部門が異なるのである。

繊維大企業の全体の事業部門となるとまたまたは複雑になる。生産費用の上昇で日本の繊維・織物生産量は1970年代が頂点で、繊維貿易も1985年以後は赤字に転落した。繊維産業の大・中企業はどこでも非繊維事業を拡大している。盛んなのは合繊大企業であって、例えば旭

化成の売上高の86%、三菱レーヨンの66%は非繊維事業である。綿紡大企業でも同様の傾向であって鐘紡の非繊維事業は売上高の54%に到達している。日東紡績はガラス繊維の製造で世界屈指である。実際、現在はどの産業に属する大企業でも同一産業の事業に特化することは稀であって鉄鋼企業が化学製品に、ガラス企業が建設材料に進出することが普通に見られる。同じように繊維企業でも多種の非繊維事業を大規模に展開しているから、組織が複雑になっていることは当然のことであろう²⁾。

第三節 簡素な経営組織

質素で少数の役員室

現在は日本橋人形町の新屋に変わったが、桜田社長時代の日清紡績の本社は東京の千代田区日本橋横山町の繊維問屋街にある五階建ての建物であった。役員は17人だったが、個室を持つのは会長、社長、相談役だけで、専務取締役以下は社員と同じ室であった。社長室は、前述のように、個室といっても狭く、壁に宮島清次郎氏の額を掲げ、木製の机、応接セットが配置された簡素そのものの個室であった。桜田社長は内外の活動で毎日繁忙であったが、勉強ぶりもすさまじく、資料は秘書を通さずに自身でファイルをつくった。そのすさまじい勉強ぶりは『桜田武追悼集』で多くの経営者たちから驚嘆の声が上げられている³⁾。その一例が『いま明かす戦後秘史』（サンケイ出版、1983年）の対談の時であって、資料として当時の記録を綿密丁寧に桜田氏が提出するので、対談相手の鹿内信隆氏が何回も驚いていた。

従業員数 1960（昭和35）年は日本現代史で重要な画期だった。すなわち、政治史では1955（昭和30）年に成立した自由民主党が、岸首相下でこの年に新安全保障条約をアメリカと締結して、アメリカとの集団保障を確認して米軍駐留を確認して、その保障下で日本は経済成長に専念することができた年だったし、社会史では、三井三池炭坑で大企業と石炭産業労働組合（炭労）が、戦後の労使関係を転換させる最後の激突がおこなわれた年だった。この年を契機として、石油から石炭へと日本経済の高度工業化にあたってのエネルギー転換が鮮明になった。

その直前までの日清紡績の従業員数を表4-1で見よう。この時期は日本経済の回復のために繊維産業が輸出の増大に貢献していたから、日清紡績は8000人以上の従業員を雇用していた。458～497名の職員はホワイトカラー、8106～7813名の雇員はブルーカラーの名称であった。この「職員」、「雇員」は単なる名称ではなく、第二次大戦までの身分の名称で、雇用関係のすべてが職員、雇員では本質的に違ったから、全従業員という性質は企業には存在しなかった。従って、大戦後の労使紛争の主原因は、「雇員」扱いの労働組合の身分差廃止要求だった。

2) 平井正幸『繊維業界』教育者、1991年所収

3) 鐘江啓蔵「手作り教育の桜田村塾」、法眼普作「自身で情報を分析」、田中幸一「技術にも識見」、奥村修蔵「監査役としてのお手本」、いずれも『桜田武追悼集』に所収

【表4-1】日清紡績の従業員数

	昭和28年下記	昭和31年下記	昭和34年下記
総計	8605	8158	8310
職員	497	458	497
男子	451	407	449
女子	46	51	48
雇員	8106	7699	7813
男子	2212	1748	1783
女子	5894	5951	6030
事務監理部員	220	262	247
職員	99	113	117
男子	98	112	116
女子	1	1	1
雇員	121	149	130
男子	49	63	54
女子	72	86	76
現業部門	7935	7895	8092
職員	352	345	380
男子	307	295	333
女子	45	50	47
雇員	7583	7550	7712
男子	1735	1685	1729
女子	5848	5865	5983

出典：日清紡績『有価証券報告書』各年

後に見るように、桜田社長は身分差廃止の先頭に立ったから、日清紡績の名は身分名称ではない。但し、ホワイトカラーとブルーカラーは業務の性質が質的に相違する。ブルーカラーは工場では物を製造し運搬する。ホワイトカラーは工場では機械設備を技術的に管理し、かつ開発研究する。また製造する原材料を購入するし、製品を販売し、収支管理する。雇用条件も異なる。それにもとづく名称の違いは避けられないだろう。

職員は従業員総計の5.6～6.0%で、事務管理部門が従業員の2.6～3.2%と比率が低いことも製造業だから理解できよう。現業部門では雇員が圧倒的であることも当然だった。その男子が約20%、女子が約80%であったことについては説明が必要だろう。女子のほとんどは未婚で義務教育卒業直後に農村から入社して、直接作業に従事し、1～3年勤務で帰郷して、結婚して農村に定着した。これは明治時代からの日本の繊維工業の伝統だった。日清紡績では桜田社長の前社長時代から、未成年の女子のために工場内に学校を設置していた。桜田社長の時代から、

寄宿舎の付近に高等学校を設置して義務教育後の中等教育を義務づけた。日本では最初の企業内中等教育施設であった。

表4-1で注目してほしいことは、事務管理部門の男子職員の少なさである。どの年でも従業員総数の0.01%の99名、113名、117名に過ぎない。この頃で言えば、単なる男子ホワイトカラーなのだか、今で言えば、全従業員のエリート層ということになるだろう。だがその印象は正確ではない。この事務管理職員は、仕事は教育であるとする思想から、その数の3倍である現業部門職員と一体であって、日清紡績の職員とは何かということを検討しなくては把握することができない。そこで時期を1970（昭和45）年代に移して、観察してみることにしよう。

少数の部門

全国に13工場を持っていた日清紡績の1978（昭和53）年、桜田氏が相談役の時の組織は図4-2の通りである。これを11年前の1967（昭和42）年の組織と比較しても組織構成はほとんど変わらない。昭和42年の営業部が営業本部となり、その下に営業第一部、第二部が分かれて、営業第一部に加工第三課が短繊維ニット課、長繊維課に分割増加され、工作課、施設課を纏めて施設部が新設された以外に部課の増加はない。2本部、8部、2出張所、26課の組織である。

1978年4月の日清紡績の社員総数は6,176名で、表4-1の時期とは2000名以上の縮小となっていた。この時代には雇員の名称は消滅して、社員は職員（ホワイトカラー）、社員（ブルーカラー）の名称に分かれていた。社員（ブルーカラー）の大部分は中学卒業の女子作業員であって、各工場ごとに全寮制で定時制高校が開設されて通学していた。

職員（ホワイトカラー）の職位構成

職員（ホワイトカラー）は総数750名（現業部門を含む）で全従業員の12%にあたる。その比率は表4-1に比較して比率が増加しているが、他の類似大企業と比較すると、依然として非常に小さい。平社員の一段上の職位は主任で110名である。管理者は課長以上で、これが日清紡績では「経営者」と見なされていた。

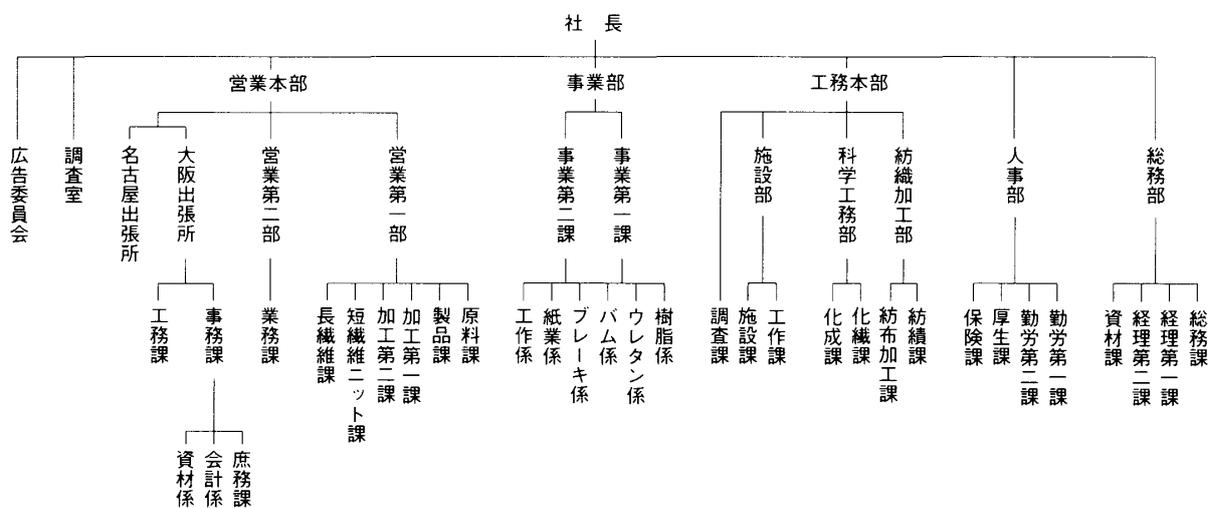
桜田氏は「社会の公器」としての企業の最高経営者は社内で最高能力、最高人格、最高体力の三つを兼ね備えていなければならないと公表しており、かつその人物の候補者は社内の管理者にいるとする見地から、管理者への昇任には全役員に責任があるとしていた。そこで当然のことながら管理者昇任は厳選思想を貫いた。課長以上は僅かに定員40名であった。その中に取締役が15名いたから、単純に言えば課長・部長は25名となる。

その取締役は社長を除いてすべて部署を担当している。まず本部長、部長はすべて取締役が兼任し、13工場の中で重要な5工場の工場長は取締役が兼任していた。ここには課長がその下に配置された。工場にも工場長の個室はなかった。部長としては若い取締役が部長抜きで任命されることがあった。また他の8工場では課長が工場長であった。そうすると図4-2で見る

26課には課長が空席の課があることになる。日清紡績では管理者職位は部長・課長の二階層であって、次長の職位はほんの1、2の例外に過ぎなかった。

本社の職員数は女子を含めて141名の少数で職員総数の19%に過ぎなかった。全体として、工場部門以外のいわゆる間接部門配置の人員数は極度に少なく、役員は職員750名の全員を熟知できるし、そうすることが当然のこととされていた。「経営者の目が届く範囲が経営規模」という桜田氏の思想がここで具体化されていた。

【図4-2】日清紡績の経営組織（昭和55年）



出典： 網淵昭三『日清紡の経営』プレジデント社、1979年

積極的な工場設備投資

日清紡績は少品種大量製品に特化し、東レや帝人のように衣料品などの川下まで降りていく事業拡大を展開しなかった。また、他の大企業のように川上、川中、川下の間に介在する問屋機能を自社内に吸収して、自社営業部を拡大することもしなかった。桜田主張は先述の経営規模限界の維持に固執したし、得意な専門分野を本業とすることが企業の実力にとって不可欠だと考えたからであった。

「三つ桃印」は布地として最良品質であったが、東レ、帝人、鐘紡など大企業はYシャツ、ファッション製品などの川下部門に進出して、いわゆるブランド製品で消費者に馴染みがある。その布地には日清紡績の「三つ桃印」が使用されているのだが、そのことが消費者の目にとまることはなかった。日清紡績が民衆に無名であったのは、事業領域が川中部門にとどまっていたからである。

とはいえ、日本の繊維メーカーは全体として世界1の品質を誇っていて、布地として日清紡績が他の企業に水を明けるほどに質的差が優位であるというわけではなかった。そうなると工場では最優秀な機械設備でどれほど1人あたり生産性を高め、かつどんな量の取引にも応ずる

ことができるかどうかという効率の競争になる。

桜田社長時代には先述した島田工場の増設を除いて新鋭工場をつくらなかった。その理由は、第2次大戦後の僅かな期間を除いて繊維産業が過当競争に入ったので、政府が工場の新設を禁止したからである。そこで設備投資は既設工場の設備・技術の更新に絞られた。ここで重要なことは、新鋭機械設備による更新だけではなく、1つの工場の設備機械等の改善の効率化で蓄積したノウハウを他の工場に普及させるという組織効率の競争であった。

例えば紡績は糸が寒暖、乾湿に敏感なことから工場内空気調整が不可欠であって、そのために電力消費量が大きい。競争相手が韓国、台湾となると、世界最高の日本の電力料金が大きな負担になる。そこで地下水を利用する空調設備で電力使用量を削減することが望ましい。日清紡績の13工場は立地で地下水を使用できるので、そのノウハウの蓄積によって設備投資がおこなわれた。

設備機械更新投資は「第14工場」と呼ばれる、株式投資で蓄積された財務資金がふんだんに使用された。その投資ノウハウも日清紡績のものであって、不況時にさがった売値に集中して設備機械を一挙に購入したのである。天井が低く古い建屋の工場は、最高の新鋭設備で続々と更新された。そこから工場の新旧とは無関係に業界一の効率化を達成していったのである。1978年時の生産性を比較してみよう。紡績の生産工程は原料搬送～混打綿～梳綿～精梳～練篠～精紡～仕上げで、工程間の断絶を人力でつないでいた。紡績業が労働集約産業であり、発展途上国の低賃金水準が強い競争力になっていることも述べた。この省力化が課題であって、これが生産性向上の決め手であった。企業の生産性は製品の一梱（こり）当たり生産人員であらわされる。業界平均では40番手綿糸で3.5人とされているが各社はこれを最重要な企業秘密としている。綱淵昭三氏によれば、日清紡績は1.3人以下で、全社規模でこの比率である企業は他に当時はなかったらしい。⁴⁾ 1979年4月の決算時に、東洋紡績は資本金304億円、売上高2150億円、従業員1万5千人であって、日清紡績の資本金60億円、売上高1270億円、従業員6千人と企業規模では比較にならないほど大きかった。だが営業利益で比較すると東洋紡績は145億円、日清紡績は127億円の黒字であって拮抗していた。⁵⁾

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

現在の日本の企業では、ホワイトカラー層の過剰が大企業で問題とされている。日本ではどの産業の構成も繊維産業と大同小異の複雑さである。すなわち機械工業で見れば、大規模な親

4) 綱淵昭三『日清紡の経営』81～2ページ

5) 『賃金総覧』週刊東洋経済臨時増刊1975年版、1974年所収

企業の完成品製造のために雲霞のような部品下請け企業が多数の階層区分で結びついており、その原材料、製品販売・サービスにもまた無数の商社、問屋、小売り企業が群れをなして、この取引網の複雑さが外国には日本経済の「見えない障壁」として知られている。そこに大企業の事業領域の拡大が作用したし、情報化技術の発展が加わってホワイトカラー社員が爆発的に増大していった。その増加を端的に示すのは、1990年になって製造業でもホワイトカラー層の社員の割合が生産現場のブルーカラー層をうわまわったことであろう。

1950年代後半からの政府の産業政策によって開始された日本経済の高度重化学工業化は、30年間にわたって切れ目無く続き続いた。製造業でも流通業でも日本の企業では、物を造る、売るの流れで工場・販売の部門を「直接部門」、経理、人事、事務管理などの部門を「間接部門」と呼ぶ慣習がある。ホワイトカラー社員はこの「間接部門」の担当者とされている。

高度重化学工業化はなんといっても工場部門の生産活動に重点が置かれたから、工場現場部門における労使関係の安定化に始まり、ここでの品質・生産性の向上に企業は全力を投入してきた。その反面、間接部門のホワイトカラーについては、雇用安定のもとで、入社後、企業が必要とする部署に人事異動を頻繁におこない、ほぼ10年刻みの勤続年数になると昇進させ、さらに一層激しい人事異動をするという、単純な人事制度で管理しつづけた。高度工業化にもとづく右上がりの経済成長の持続を通じて、給与水準は上昇しつづけたから、工場部門ほどの、身を入れた経営的管理の必要を感じなかったのである。このようなホワイトカラー社員は「こまねずみゼネラリスト」と表現された。経営思想の対象として描かれたとすれば、ホワイトカラー社員層は官庁の役人組織のイメージだったといっていよう。

大企業のホワイトカラー社員層の激増が開始されたのは1970年代前半からであった。この頃、大企業の人事部に面接するたびに、ホワイトカラー社員の大量採用に警告をつづける人がいた。経営規模拡大で従業員を単純に増やす経営思想ではなく、ホワイトカラー層の活用についての明確な経営思想を確立することが先決であることを述べたのである。その意見はどの企業でも嘲笑されて拒否された。「どの企業でも南北の果てまでいってブルーカラーもホワイトカラーもかき集める競争に夢中になっている。競争はただ数だ。数がすべてだ。なにを愚かなことを言っているのだ。そんなことは集めた後に考えればいい」。この頃、大企業に採用されたホワイトカラー層が現在、ぞくぞくとすべて50歳台に達して早期退職制度の対象になってきた。このことを考えながら、日清紡績のホワイトカラー社員層のことを観察してみよう。

桜田氏のホワイトカラー社員層への思想

桜田氏は、最高経営者は日清紡績のホワイトカラー層から選出される最高能力、最高人格、最高体力の持ち主でなければならないと定義して、それを社員への講演の中で繰り返して強調した。桜田氏は1964（昭和39）年、満60歳で社長を退任した。ホワイトカラー職員を前にした退任の挨拶で桜田氏は述べた――

「最高経営者に必須な要素の中で、最高経営能力という点では、私はまだ皆さんに負けない

自信がある。最高人格ということは自分がどれほど慎んでいても、結局は他人が見ることだから、自分が言うことではないだろう。私の退任の理由は第三の最高体力である。体力という点でまだ60歳だから、体力充分だと自分では言える。だが、60歳を超えると体力が急激に落ちていくことは、人間として当然に想像できよう。その前に社長を退任して、最高責任という激務をこの三点が揃った経営者に委ねることが、人間として正しいことだと私は考えます」。

この言葉は桜田氏のホワイトカラー社員層への経営思想から出てきていた。桜田社長はホワイトカラー社員層についての明確な価値観を持っていた。すなわちホワイトカラー社員層から日清紡績の最高経営者が生まれるという思想である。それゆえにホワイトカラー社員層は最高経営者の候補者なのであり、そのことを社員に対する講演で繰り返して述べて、社員層には周知されていたのである。

そこに日清紡績のホワイトカラー職員層の明確な定義の特徴がある。すなわち製造業であるにもかかわらず、経営活動の核心はホワイトカラー職員層であると定義し。そしてホワイトカラー職員層を管理職と平職員に区分し、管理職を管理職と呼ばずに「経営職」と定義したのである。

この定義は他社にも時にはあるような名目だけの呼称ではない。第1に、日清紡績では、いわゆる管理職は部長・課長の職位階層だけであって、それらへの昇進選考は厳密をきわめた。それゆえに非常に少数者に絞られた。第2に、役員は経営職であるから、経営職としてのどの職位も兼任するし、部長・課長も役員と同等の役割で社外で活動する。そのことは後述するが、部長、課長も日清紡績では経営職として実質的に活動したのであった。

平職員は主任、平職員としての二階層で構成された。平職員は経営職の候補者である。それゆえに主任、平社員にもまた社外の活動で経営職としての活動の機会をあたえることが豊富であった。日清紡績には、ホワイトカラー採用のために他社と競争する狂乱の時代はなかった。数ではなく質、すなわち仕事は教育という思想を貫いたのであった。ここが全員経営という活動の根幹であった。その実態を次節で観察しよう。

第二節 全員経営の実態

経営組織の職位比較

そこで桜田氏が日清紡績相談役時代の1978（昭和53）年の大和紡績と日清紡績の役職、管理職を比較してみよう。当時の大和紡績は資本金50億円、従業員5,500名で綿53%、化合繊41%、羊毛6%の製品売上高構成の繊維専門メーカーだが、寝装品、タオルなどの最終加工製品に降りる努力を推進していた。日清紡績は資本金60億円、従業員6,176名で売上高構成で綿33%、化合繊維43%であり、非繊維事業に盛んに進出して自動車用などのブレーキ製品9%、ウレタンフォーム7%、紙製品6%、その他2%、合計24%を占めるに至っていた。2つの企業は資本金、従業員数が似ているので比較が可能だが、大和紡績では最終加工製品を展開し、日清紡績の方では事業が多岐化しているという理由で、役員・管理職の多少に相違があったかもし

【表5-1】 大和紡績、日清紡績の役員、管理職の比較（1979年）

大 和 紡 績 資本金50億円、従業員5,500名	日 清 紡 績 資本金60億円、従業員6,176名
代表取締役・社長、68歳	代表取締役・社長、58歳
代表取締役・専務、61歳	代表取締役・専務・営業本部長
常務取締役、58歳	・大阪出張所長、58歳
常務取締役、54歳	代表取締役・常務・工務本部長、60歳
取締役・衣料寝装部・羊毛部担当、51歳	代表取締役・常務・人事部長、59歳
取締役・化合織部長、55歳	常務取締役・事業部長、54歳
取締役・財務部長、50歳	常務取締役・営業第一部長
取締役・織布工務部長、52歳	・大阪出張所次長、54歳
取締役・総務部長、51歳	取締役・営業第二部長、54歳
取締役・原材部長、51歳	取締役・紡織加工部長、54歳
取締役・産業資材部長、51歳	取締役・総務部長、57歳
取締役・人事部長、50歳	取締役・針崎工場長、52歳
監理室長、51歳	取締役・徳島工場長、52歳
監理副室長・監査課長、62歳	取締役・事業部次長、50歳
事業管理課長、46歳	取締役・藤枝工場長、51歳
総合企画室長、52歳	取締役・富山工場長、51歳
総合企画室副室長、54歳	取締役・浜松工場長、49歳
主任部員、48歳	総務部総務課長、55歳
主任部員、42歳	経理第一課長、54歳
電算課長、47歳	経理第二課長、51歳
総務部副部長、47歳	総務課長、46歳
主任部員、44歳	営業部・長繊維課長、50歳
財務部会計課長、42歳	加工第一課長、44歳
財務部経理課長、45歳	加工第二課長、51歳
人事部人事課長、49歳	事業部事業第一課長、49歳
人事部労務課長、43歳	工務本部工務課長、50歳
主任部員、47歳	人事部勤労第一課長・厚生課長、48歳
主任部員、48歳	保健課長、54歳
原材部原糸課長、52歳	名古屋出張所長、51歳
原材部原反課長、45歳	島田工場長、52歳
主任部員、46歳	戸崎工場長、46歳
紡績工務部長・紡績課長、53歳	能登川工場長、50歳
副部長・施設課長、53歳	川越工場長、48歳
主任部員、47歳	美合工場長、48歳
主任部員、48歳	西新井化成工場長、50歳
主任部員、55歳	吉原製紙工場長、55歳
工務調査課長、53歳	
主任部員、46歳	
織布工務部織布課長、48歳	
主任部員、48歳	
主任部員、50歳	
加工工務部長、52歳	

加工技術課長、46歳
化合織部副部長、50歳
ポリプロ課長、46歳
化合織技術課長、46歳
技術開発室長、52歳
主任部員、44歳
営業業務部長、51歳
副部長50歳
営業総務課長、45歳
原綿課長、50歳
商品開発室長、52歳
主任部員、50歳
販売開発課長、41歳
衣料寝装部長、50歳
衣料織物課長、47歳
寝装織物課長、44歳
製品課長、41歳
羊毛部長、50歳
羊毛課長、45歳
ニット部長・ニット営業第二課長、51歳
ニット営業第一課長、50歳
ニット技術課長、45歳
産業資材部首席部員、51歳
産業資材課長、49歳
主任部員48歳
主任部員、43歳
金沢工場長、51歳
福井工場長、48歳
舞鶴工場長、51歳
和歌山工場長、48歳
出雲工場長、50歳
播磨工場長、51歳
播磨研究所長、51歳
益田工場長、52歳
稲沢工場長、50歳
東京支店長、48歳
名古屋営業所長、49歳
今治出張所長、45歳

以上81名

以上33名

出典、『ダイヤモンド会社職員録』1978年

れない。そこで1978年の役員・管理職全員とその年齢を表5-1に列挙して比較した。

第1に、一見して役員・管理職の総数の驚く程の違いが目につく。大和紡績では総数81名なのに、日清紡績は33名と大和紡績の4割の人数に過ぎないことが目立っている。第2に、役員を担当責任がまったく異なる。大和紡績での役員配分の内訳は、代表取締役2名、常務2名、担当取締役1名、取締役部長7名であって役員総数は12名であり、その平均年齢は58.7歳である。これは決して異常ではなく、大和紡績の役員機能配分は日本の大企業では当時のごく普通の例として考えられる。むしろ日清紡績の方が異常であった。すなわち日清紡績は、役員こそ15名で異常の少数ではないが、その経営機能の配分が大和紡績のように整然としていない。その平均年齢は54.3歳で大和紡績よりも若い。大和紡績では経営活動の総括機能は常務以上の5名に委ねられているのに比べて、日清紡績は社長1名に委ねられていて、専務取締役は営業本部長、大阪出張所長に任じられている。しかもこの大阪出張所では次長が常務取締役であり、その常務が営業第一部長を兼務務しているのである。

日清紡績は東京が本社、大和紡績は大阪が本社である。繊維業では大阪は重要な拠点である。東京では日本橋横山町が繊維問屋街であって、そこに本社があるのだから、この専務取締役への布陣はうなずけるのだが、大阪で常務取締役が次長という肩書を持つことは日清紡績以外には考えられないことであろう。なぜならば、本社の営業第二部長には平取締役が任じられていて肩書が大阪よりもずっと低く、職位構成としてまことにいびつだからである。無理しても職位の肩書をあげてやるために職位数を増やすことが、会社の温情であるという価値観は日清紡績にはなかった。

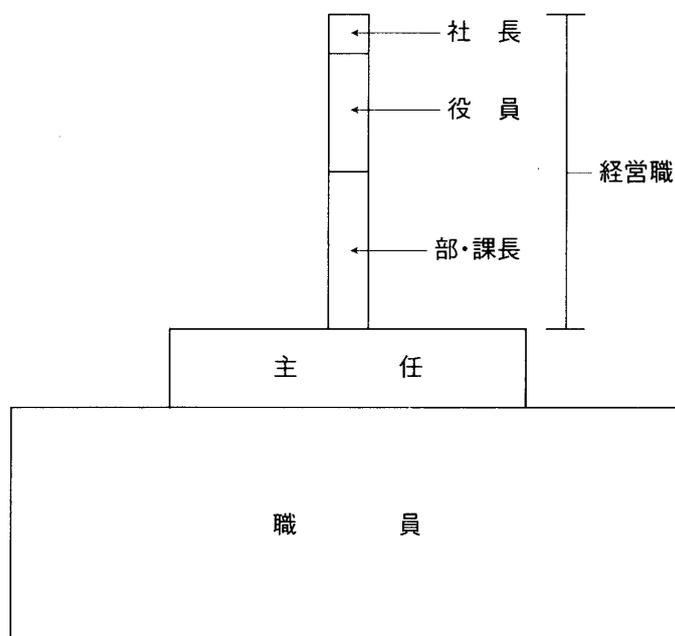
また、先述したことではあるが、5つの工場では取締役が工場長に任じられている。大和紡績ではこの例は皆無である。工場長が取締役であるのは巨大企業で見られる。例えば新日鉄では事業所長は副社長であることが普通である。新日鉄はこの年には、資本金3000億円、役員48名、7万6千人の従業員をもつ日本最大規模の企業であったから日清紡績とは比較の対象になりえない。日清紡績の企業規模から考えると、工場長に取締役が任じられているのは、日清紡績の工場重視の経営思想であったとってよい。

第2に、管理職の方に目を向けると、大和紡績では部長、副部長、副室長、課長の階層のほか、部長ないし課長に相当する主任部員が管理職位に組み込まれ、それ以外に工場長、支店長、営業所長、出張所長の職位が並列されていて、まさに大企業なみの複雑さ、親切さがあらわれている。また衣料寝装部、羊毛部、ニット部に合計9名の管理職が配置されている。日清紡績では大和紡績にはない次長の職位があるが、それは常務取締役1名だけだから、ここでは複雑さ、親切さの話からは除いてもよいだろう。

日清紡績の管理職名はすべて図5-1で見ると、部長、課長の2階層で統一されており、8名の工場長も課長・工場長として辞令が交付された。名古屋出張所長も辞令は課長である。非繊維部門は売上高で全社の24%を占めていたが、工場別の生産であって、大和紡績のように別々の事業組織を立てているわけではなかった。日清紡績の課長数は19名である。先述の組

織図によれば課数は26である。調査室は兼務で職制はない。これに取締役担当以外の工場長(課長)、名古屋出張所を加えると課数は34になる。計算が合わない。ここが日清紡績の特徴であって、課長職位は欠員なのであり、部長が課長の責任を取り、課の業務は全体で110名である主任が執行する。欠員の課長をすぐに埋めることはしないから、日清紡績の職位は穴だらけである。その好例は工務本部であって、常務取締役が工務本部長、取締役が紡織加工部長である。工務課長だけはいるが、他の課長は欠員である。実際の生産業務はすべて各工場に権限を委譲してあるのに。

【図5-1】 日清紡績のホワイトカラー社員編成



不況解雇せず

日清紡績の経営活動の核心がホワイトカラー(職員)層におかれていることについては既に述べた。そのホワイトカラー層の全員経営活動ということが桜田氏の経営思想の柱の一つであった。全員経営という以上、入社した社員を定年まで雇用しつづけ、定年後の生活の安定保障を図ることが経営思想になる。日清紡績が唯一の一回も不況解雇をしたことがないことはよく知られていた。そのことには一つの記憶がある。1978(昭和53)年の石油ショック以後の長期不況で日本の大企業が次々に人員整理を開始し、一部上場企業で合計30万人の解雇が行われた。この時から日本の大企業は長勤続の高年層男子社員を人員整理の重点にし始めた。その真っ只中、日本工業倶楽部の一室で桜田氏と2人で窓の外を見る機会があった。桜田氏は「折角、懸命に育てて、やっと一人前になって、手足のように動いてくれるようになった社員を放り出すなんて、なんてもったいないことをするんだろう。日本もこれで終わりだな」と目に涙をた

めて悲しまれたのである。桜田氏のこの涙声を私は忘れることができない。

ホワイトカラー層は経営者に不可欠である最高の能力、最高の人格、最高の体力を持つ経営者が育つ基盤だと桜田氏は考えた。経営活動とは、桜田氏にとってはその諸要素を持つ人材が、教わりながら学んでいく教育活動であると考えた。すべてのホワイトカラー社員にその機会をあたえるために、人事異動を利用する。人事異動とは最高の経営者を生み出すための教育だと桜田氏は言う。

全員経営を実践し、勤続年数を基準尺度にすれば、経営組織はピラミッド型だから、管理職位の数が増加し、やがてポスト不足になることは目に見えている。そして殆どの大企業がそのことを経験している。桜田氏は、ポスト漁りではなく、職業として仕事に執着する人材を育成することが、ホワイトカラー職員への本来の教育だと考えていた。もちろん、桜田氏は近代経営としての全員経営を実現しようとする際にそのポストの問題を十分認識していた。そこで桜田社長は、繊維産業の複雑な構造の中から企業の事業活動の範囲を、得意な分野に限定する意思決定をした。すなわち、大企業で掘り下げることができる糸の製造、紡織、染色加工の川上・川中部門に止まって、良質大量の一次製品の提供に事業を限定したのであった。この限定は多数の大企業がブランド入りのシャツ・編み物等の繊維製品の川下部門を展開しても、日清紡績が「三つ桃印」の織布の生産にとどまったことに端的にあらわれていた。そのために日清紡績の知名度は極度に低かったが、桜田氏は事業を限定することで、職員の業務を広げずに、企業を長期にわたって安定不動にすることを決定したのである。第14工場と言われる資金蓄積部門を早期に開始したのも、企業の長期安定を目的としたからであった。

全員熟知

桜田社長以来、日清紡績の社長は半年に1回、全工場を巡回する義務がある。これを桜田氏は相談役に退いても継続した。しかも予告せず、社用車も使わずに1人で回って、設備・工程のみならず社員に面接するのである。桜田氏が微笑みながら話す1つの余談がある。会長退任時に旧制高校の仲間と銀座のバーに入った時、1人のホステスに呼びかけられた。日清紡績の工場の昔の女子工具であった。その時、全工場巡回の賜物だと桜田氏は喜んだ。先述したことだが、東邦レーヨンの業績が悪化して富士銀行の岩佐頭取から再建を依頼された。富士銀行は日清紡績の主力銀行で、桜田会長は岩佐頭取と財界で親しかった。すなわちそれ以前に東邦レーヨンは鐘淵紡績との合併を決めたが、鐘淵紡績が人員削減を要求し、東邦レーヨン労働組合が強硬に反対して合併は流れ、社内は険悪になっていた。桜田会長は再建を承諾し、日清紡績の常務取締役を社長に送り込み、自身は相談役として東邦レーヨンの工場、各事業所を巡回し、いつもの社員との全員面接の行脚を実行した。倒産寸前の東邦レーヨンが、日清紡績に吸収合併されることなく、独立会社として立ち直ったことは既に述べたとおりである。

日清紡績の新卒採用ホワイトカラーは毎年10~40人の間であり、ここでも当時の風潮と孤立して少数だった。日本的経営の経営規模には、先述のように、一定の規模限界があることと、

それに組織構造にピラミッド型の階層限界の原理があることを意識していたからである。役員にはホワイトカラー社員の全員を熟知することが義務づけられた。こうして最高能力、最高人格、最高体力をもつ可能性がある人材にしぼって管理者とする限定が実行されたのである。課長選考には役員全員の出席による審査がおこなわれた。この選考方法についてはは現在でも継続されていて1993（平成5）年の「日経産業新聞」では丸1日間をかける選考の状況が詳細に紹介されている。

その選考時に適切な昇任人材がない時には、無理に席を埋めない。それゆえに課長の席は欠員となり、上位管理職が課長を兼務した。この方法は業界では有名であった。桜田社長時代には取締役兼課長もいた。業界の課長会議があり、他の社の出席者は30歳半ばの課長なのに、日清紡績では50歳前の取締役が出席して会議をしばしば困惑させた。官庁には次長が会社を代表してあらわれるので、社長はなぜ来ないと相手にされないこともあった。日清紡績では課長以上は経営職として会社の代表者としていたのだった。

すなわちホワイトカラー層は、管理職は少数であって、平職員が回転する動輪を動かす動軸になっていた。しかもこの動軸を役員と共有していた。動輪は全体として規模限界を考えて大量に採用しない、採用した社員は解雇しない、その代わりに最高能力・最高人格・最高体力の人材に育てることを目標として、勤務をその教育として厳しく育てる、戒告・減給は頻繁である、管理職選考は勤続・年齢は除外して、目標人材の諸要素を基準にするという人事制度を確立した。そうすると、業界での自立経営活動を目指すから、基準の尺度は高くなっていかざるをえなかった。主任は管理職ではなく、ここで管理職への選択がおこなわれたのだが、普通のホワイトカラーの昇任は主任までであった。だからといって給与水準が他社にくらべて飛び抜けて高いわけではなかった。例えば、1974（昭和49）年の男子大卒者の基準内月間給与を比較してみよう。30歳で綿紡4社ではユニチカ15万6千8百円、東洋紡績14万5千50円、大和紡績14万19百円に比べて日清紡績では15万7千4百円で、確かに綿紡では最高であるし、他産業と比較しても日清紡績の給与水準は高いと言える。だが、合繊各社の東レ18万9千50円、倉敷レーヨン17万4千円、旭化成16万9千50円の三社には及ばなかった。

給与水準でまあそこそこだとすれば、ホワイトカラー層にとっては、選考が公正であり、自分が全力を投入する機会をふんだんに与えられ、選考者が自分を熟知している上での結果であるという納得性の方（居甲斐いがい）が重要であろう。その納得性の維持も一定限度の人員規模が守られて、教育本位の仕事がえられるの事であろう。

これが日本的経営なるものの経営思想の本質である。いわゆる集団主義経営なるものも、この規模限界を超える企業はもはや日本的経営とはいえないだろう。その運用のすべてが規模の拡大のために制度化されたら、官僚制化を免れない。桜田氏が言うように、日本的経営は大規模経営には適さない。最高経営者が「経営職」社員を熟知する規模限界を超えたら、最適規模範囲内の分社ないし並列する別企業を起こすべきだったであろう。

第三節 全員経営の経営活動

仕事は自分への教育

日清紡績のホワイトカラー社員（職員）はスペシャリストではなくゼネラリストとして教育された。従業員総数約6,000名、その中で役職員を含めてホワイトカラー社員は750名であった。その内の本社職員は僅かに110名であった。そうなるると特に事務系職員はゼネラリストでない業務を消化できなかった。例として昭和23年入社、昭和46年取締役のある人の23年間の職歴を見ると、本社経理、工場勤労、工場会計事務、工場副長、大阪事務課長、本社総務部長付、経理課長、取締役・総務部長と転々とする異動暦であった（綱淵『日清紡の経営』52ページ）。桜田社長時代には特別の新入社員教育はなく、すぐに仕事現場に配属された。その頃はそれが普通で日清紡績が例外なのではなかった。桜田氏もそうで、入社して名古屋工場の現場作業に配属された。半年1回の工場巡回は宮島清次郎社長時代から始まった。1926（大正15）年入社の東大出のエリート職員の桜田氏は工場配属が不満で、巡回してきた宮島社長に「日清紡に入ったのは道を誤った気がする」と言った。宮島社長は烈火のように怒った。「国家社会に役立つ会社と思ったら、会社をつぶしてから辞めろ」。

事務職に配属されても教育は厳しい。桜田社長の退任で1969（昭和34）年に継いだ露口達社長は、ある男子職員が昼食時にそばの女子社員に「ついでに買ってきてよ」と自分の昼食をたのんだことを目にして怒った。「君達の買い物のために女子社員がいるのではない。自分のことは自分でせよ」。露口社長は、その部署にいた2～3人の女子社員をすぐに他の部署に移してしまった。日清紡績では工場の女子社員の採用まで社長が直接に決裁する。日本の総合商社では、1人の男子社員の仕事を支えるために1人の女子一般職社員が補助としてつく仕事ぶりであった。最近の若手社員は社外に出ると、この女子社員のことを「秘書が、秘書が」と連発して無関係な聞き手を苦笑させたが、この男子社員にとっては、日清紡績のこの話は生き地獄のように聞こえただろう。

日清紡績の職員には仕事は教育であることを徹底した。日清紡績の製品は総合・専門商社を通じて縫製業に流れた。営業部門では販売製品については、現金取引の場合だけ集金したが、手形取引には集金しなかった。商社はメーカーには手形取引で、支払日にメーカーが集金に来るのが普通である。日清紡績は原綿の手当て以外の仕入れはすべて現金払いで、手形の場合には商社に届けさせた。そのために商社で人事異動があるたびに日清紡績との間に悶着が起きた。大総合商社に手形を届けさせるような企業は日清紡績しかなかったからである。現金の入手日、時間を確実にすることは営業部員への教育の一つであった。手形を交換した以上、それを現金化するのには商社の必要であり、商社の仕事であった。その代わりに日清紡績では製品渡しの契約をきちんと守ることも教育であった。繊維製品は市況製品だから、値段が上がると目先の儲けのために「工場が混んで」等と理由をつけて製品渡しの期日を伸ばして、その契約ずみの製品を高値の方に回してしまう企業がある。日清紡績ではそれをしなかった。売手・買い手の関係は対等という契約原則の教育が営業部員に徹底して行われた。

「単騎出陣」

1970（昭和35年）入社の技術職員が入社2、3年の頃、「ドイツ技術導入でラベル印刷を始めろ。やってくれ」と言われた。ドイツ語の原書が1冊あるきりの分野で、その職員はドイツ語の知識も大したことはなく、印刷のことはまったく知らなかった。その職員は悪戦苦闘し、その末、単独でドイツに派遣された。ドイツ機械を輸入後に、創業も1人でまかせられっきりだった。製品が採算に乗り始めたのは3年後であった。こういう仕事も教育であった。（綱淵『日清紡ロマンへの挑戦』70ページ）。

日清紡績の全員経営はこのように集団主義活動ではなかった。日清紡績では「単騎出陣」という用語を使った。上司とペアで業務をするということではなかった。営業も渉外も1人にまかせるといって教育であった。例えば、各社合同の大学新卒採用の説明会で、他社では人事担当常務取締役が出席する場合でも、日清紡績では人事部の平社員が行った。そこで他社の大学同期生が常務のお供で来ているのに会うことがあった。日清紡績では常務取締役のお供ではなく、単独で来た平社員が他社の常務と並んで説明担当者なのであった。

既に述べたことだが、業界の社長会に、課長が日清紡績を代表して出席して他社社長と並んで会社としての主張をすることは頻繁であった。化繊協会でステープル・ファイバー問題で社長会が開かれたことがあった。大企業の社長ないし専務取締役がずらりと出席した。日清紡績では主任が出席して自社の意見を述べた。「誰が出ようと、日清紡績の意見は一致している」というのが日清紡績の姿勢であった。単騎出陣はこのための教育であった。

こまねずみゼネラリスト

こういうことから、日清紡績の教育こそ「こまねずみゼネラリスト」にふさわしい仕事ぶりであろう。むしろ、日本的経営の「こまねずみゼネラリスト」の定義は、これが本来の定義であって、会社の言いなりに勤務していれば、やがては管理職、役員に年功で昇進していく、という慣行は、安全保障体制、自民党55年間政権体制の中で、政府・官庁が育成した、別の、すなわち日清紡績の日本的経営とは異なる、第二類型の「産業政策型日本的経営」と呼ぶべき日本企業類型だったと思われる。

桜田氏もそれ以後の社長も、この職員の教育を「少数精鋭主義」とは言わない。桜田氏はこれを「全員経営者教育」と言った。その理由は、いうまでもなく、こまねずみゼネラリストの仕事教育の中では、昇任からこぼれる万年平社員が多数出るからである。日清紡績の信賞必罰は厳格であって、取締役が工場長会議でミスをしては減俸にされた。その時、必ず露口社長にも減俸の経験があったことを教えられた。ほとんどの役員には減俸・減給の経験があった¹⁾。

ここが桜田氏の「全員経営」思想の実践についての評価の分かれ目であろう。私は日本的経営を論ずるにあたって、日本的経営の最深部に置かれる要素として、物についてではなく「心

1) 以上の個々の事例は綱淵正三『日清紡の経営』および綱淵昭三『日清紡 ロマンへの挑戦 堅実企業の変身経営』ビジネス社、1989年による。

の信頼関係」を置いた²⁾。人間はどんな環境に置かれても、物と心とがくっついて離れない生命を持っているのであって、協働に心の信頼関係（トラスト）がなければ、組織の生命は無いと考えたからであった。この要素は経済学・経営学からは分析不可能な文化要素を持ち込むとして、とくにその頃の欧米的社会学者からは評価が低かったが、そこがここでも同じく評価の分かれ目になる。日本の実質平等主義思想から言えば、経営組織の職位昇進は、同一学歴ならば、勤続年数・年齢などの自然変数で計算して並び昇進が正当であるし、それを実現するためには事業成長で規模拡大しかない、という単純な真面目さの志向になる。実際、1965年以降では多くの大企業が高度成長時代だとして、新卒者採用について「狂奔」という形容がぴったりの求人行動をとった。1990年代に入って、長期不況の環境とはいいいながら、新卒者採用に無関心になり、他方ではこの時代の新卒採用者に対して人員整理の重点が向けられだしている理由は、単に中高年化、高人件費だけではなかったように思われる。それは、本来の日本的経営の経営思想が欠如して、第二類型の日本的経営を日本的経営とってしまったことに由来したのではないだろうか。

2) 拙著『日本的経営の人事戦略』同文館、1987年

結び

桜田氏の近代経営下の全員経営

日清紡績の全員経営活動の全体図を描いて見れば、図5-2のようになるだろう。すなわち、工場部門の現場作業員のほとんどは中学卒業の若年女子であり、少数の男子作業者が指導者、監督者であった。女子作業者は企業内定時制高校に通学し、高校卒業者として短期間に退職した。企業内労働組合の主力はこの若年女子層であった。労働組合は全織同盟（現在のゼンセン同盟）に加入しており、労働条件、労働関係秩序は労使関係で形成・維持された。全織同盟（ゼンセン同盟）は日本でも非常に少数の近代的労働組合であって、繊維産業の維持存続のために高生産性のための投資に好意的であり、日清紡績の職員からも全織同盟への専従役員が選出されていて、工場の労使関係は安定していた。

ここで繰り返して指摘したいことは、いわゆる日本的経営の性質には人員規模の限界があり、経営の限界は最高経営者の眼が届く責任範囲内と桜田氏が考えていたことである。桜田氏の社長時代には日清紡績の従業員総数は1万人に達したことがあった。桜田氏の脳中では、製造業では管理者を事実上の経営職として、最高経営者が見られる役員・管理者が40名、1人の役員・管理者が見られる社員が50名（露口氏）とすれば、主任70名を組み入れても、ブルーカラー社員を含めて従業員数合計は6000名が限度で、1万名では大きくなりすぎたというのが口癖であった。事業がそれ以上に拡大するならば、それはまた独立した別の会社組織にすることが桜田氏の経営の思想であった。

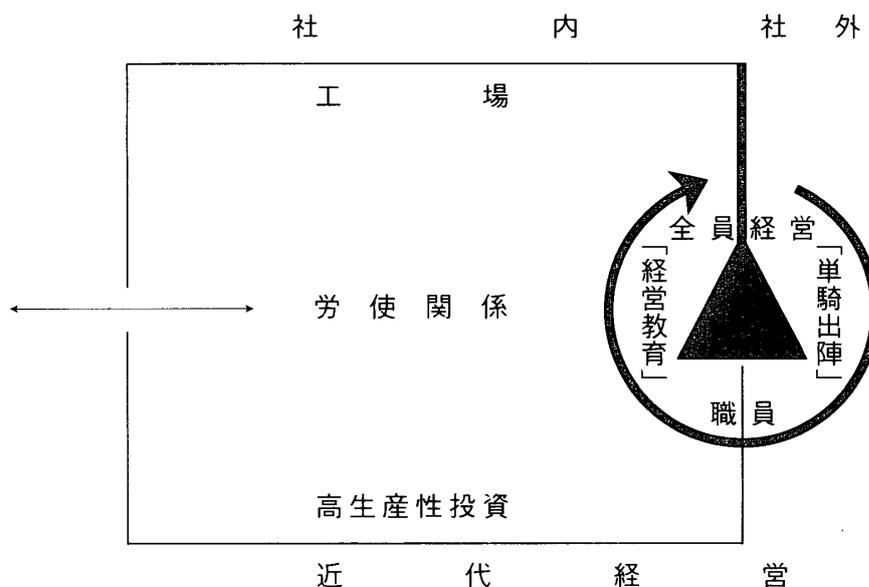
すなわち、これを一般化すれば、近代的市場経済を創造し、その市場経済で自立する社会の「公器」としての企業が競争することを通じて国の資本主義経済が発達する。その自立企業は「全員経営」を経営活動の柱とする。「全員経営」をつくるとすれば、経営規模は小さく、こまねずみのように常に従業員が仕事で回転するのでなければならぬ。規模は小さく、経営は近代的、資金は自立、設備は最新、ブルーカラー社員とは近代的労使関係、ホワイトカラー社員はこまねずみゼネラリスト、教育は「社会の公器」としての経営者の経営責任を分担できるように、こまかに厳しく、仕事は単独まかせきりで育て、人格、能力ともに最高経営者が生まれることを期待する、ということが日本的経営の定義になる。これ以外のどの要素が欠けても日本的経営ということはできない。

従来、日本経済は高度工業化路線を驀進してきたから、「日本的経営」論では、製造業の工場や運輸業・流通業などでも作業現場のブルーカラー労働者が主対象であった。ホワイトカラー職員は、直接作業への支援職務として対象から切り捨てられて、著しく理論として不備であった。そこで本稿はその不備を補完するために、同時代のホワイトカラー職員に観察の対象を集中した。日清紡績はその点で最高の観察対象だったのではないだろうか。

1985（昭和60）年からの第2次大戦後は、米ソ巨大国相互の冷戦が消えたという意味で、新しい世界の出現であることではっきりと前の時代と区分される。この同じ年に桜田武氏もこの世を去った。日清紡績もまた1986年から大きな変革へと旅立った。巨大規模に膨れ上がった

た日本の大企業もまた、この戦後第2期への再出発のために事業の再構築に取り組んでいるし、新事業を拠点とする新しい企業が次々に名乗りを挙げるようになった。

【図5-2】 日清紡績の近代経営と全員経営



桜田武氏は、青少年時代に「大正デモクラシー」の中で呼吸し、壮年時代に指揮官として戦闘を体験し、敗戦後の占領軍政下で企業経営責任者になった人にふさわしく、近代経営と全員経営の二本柱を明解な論理で具体化して戦後第1期を出発したと考えられる。

占領軍政下でのアメリカの社会的存在としての企業、市場の存在としての近代経営の思想と経営技術への衝撃的な接触、第2次大戦後の貧乏な状況からの企業の復興と自立、近代的労使関係の樹立、ゼネラリストとして入社してくる少数のホワイトカラー層を経営活動の柱にするということが、桜田氏の論理の源泉だった。

1985年からの戦後第2期を見ると、第1期とは日本の出発点は大きく異なる。すなわち、日本の経済規模は世界のトップを争う巨大さであり、世界の最大企業にランクされる日本の巨大企業も続々と登場したし、なによりも日本の企業は1万3千社以上の子会社を世界に展開するようになった。もしもそれらの日本企業が他の世界とはあまりに異なる経営ルールで活動するとしたら、それが国際摩擦の主理由になっていくであろう。桜田氏は、日経連会長を勤めていた1972（昭和47）年、第1次田中角栄内閣が9月に訪中して、日中国交回復を実現した時、この前後で大企業が訪中団を組んだり、あるいは単独で先を争って、中国への事業進出を狙い始めた性急な姿を嘆いた。すなわち、社会主義国の脅威に対して、日米安全保障条約を日本が締結していることを忘れていいのか、商談を進める本当の人材が社内に整っているのか、経営者は明確に自身の企業の統治の政策（コーポレート・ガバナンス）を実践する自立した政戦略を

持っているのか、と、これを機会として問うたのだった¹⁾。現在からは25年も前のことだが、たしかに知識技術ではなく、人間の思想を重視するような日本の企業経営の時代は、第2期には1つの節目をむかえているように思える。

1) 『いま明かす戦後秘史』下巻223、239、241ページ

全目次 日本的経営の経営思想 (二)

—— 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

(前号収録)

第三章 資本・資産の自立

(本号収録)

●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9月25日受理)