

富士製紙における窪田四郎

—専門経営者としての行動をめぐって—

四 宮 俊 之

目次

- 一 はじめに
- 二 専門経営者としての窪田の雇用
- 三 窪田の辞任と彼の評価をめぐる諸説
- 四 窪田と工場長会議
- 五 窪田のリーダーシップ
- 六 むすび

(一) はじめに

一八八七（明治二〇）年静岡県に設立された富士製紙会社は、一八九八年から一九一一年および一九二二（大正一）年から一九三三（昭和八）年までにかけて製造・販売高とも日本最大の洋紙メーカーであった。一九三三年の王子製紙による富士製紙と樺太工業との大合同、すなわち「大」王子製紙の成立は、製紙・販売高で第二位のメーカーによる第一位と第三位メーカーの吸収に外ならなかった。また、この大合同は、王子製紙社長の藤原銀次郎と樺太工業社長で一九一九年から富士製紙社長でもあった大川平三郎の多年にわたる世間的「名声」競争に一応のピリオドを

打つことにもなった。当時の中外商業新報社の経済部長・小汀利得は、後年に「この時ぐらい、資本主義経済のきびしさを目のあたりに見たことはなかった」と語ったとされている。⁽¹⁾

かくして、第二次世界大戦前の日本における近代製紙業をめぐる歴史研究は、これまで(旧)王子製紙の動向を中心になされてきたといつて過言でない。そのためもあって、富士製紙などについての研究は著しく手薄なままに止まってきた。これまでの諸研究における富士製紙の経営者層での明治末期からの内紛や意思決定の混乱などについての指摘も、後年の王子製紙による同社の吸収を必然視しつつ、それから論理的に遡らせた多分に「先に結論ありき」的理解が多かった。因つて、その内実などは、専ら断片的、印象的に述べられただけであつた。⁽²⁾

本稿の課題は、富士製紙の歴代経営者の中で稀有の雇用された専門最高経営者として、一九一四(大正三)年末から一九一九年の中頃まで在任した窪田四郎の行動と足跡を考察することにある。窪田については、今日ほとんど一般的には知られていない。彼の富士製紙時代については、『東燃三十年史』の中原延平談話や成田潔英『洋紙業を築いた人々』などに多少記述されているが、いずれも断片的な言及に止つている。⁽³⁾ 然るに、大正期以降の富士製紙経営史の解明には、この窪田をトップとした時代の分析が必要不可欠であると考ええる。王子製紙との大合同に至る「呼び水」として知られている大川平三郎社長と穴水要七専務の協調や確執についても、この窪田前社長の退任事情などを含めて理解されねばならないであろう。

(二) 専門経営者としての窪田の雇用

既に別の拙論で検討したように、富士製紙は王子製紙より早い一九〇八(明治四一)年末、北海道札幌郡江別村に最初の北海道工場を竣工させて、低廉豊富な北海道材を原料とする新聞用紙などの増産体制を一応整えた。だが、こ

のような一連の新規設備投資の中で、同社は創業期から中小株主の多かった株主層による増資込みが折柄の経済不況で中止になると、深刻な資金難にみまわれた。そこで一九〇八年五月において同社総株数の二・九%を所有する持株上位第五位の有力株主で、また創業期に副社長、次いで社長となっていた村田一郎が同年秋に辞任した。後任には総株数の三・九%を所有する第二位株主の小野金六がなった。また、新たに救済融資と融資保証を仰いだ日本興業銀行と日本銀行から各一名を常務として受入れるようになった。⁽⁴⁾

ところが、この二人の常務はやがて相互に経営のリーダーシップをめぐって反目し始め、経営者層内部に混乱をもたらした。また、他方では株主層の内部にも徐々に対立が醸し出され、一部の株主からは小野新社長の私有する工場水路用水に対する同社よりの使用料支払いを「不当」とする疑義が出された。そこで、株主層は社長支持派と批判派に分れて激しく対立した。同社の五〇円払込み済み株価も当時一四〜一五円まで下ったと言われている。批判派株主は小野社長の退陣を要求し、そのための訴訟も辞さないとの動きまで見せた。そのため、同社総株式の五・〇%を所有した持株上位第一位株主である宮内省の代表名義人であった内蔵頭など有力株主三名が仲裁に入って、第四位株主の原六郎など二名に調停および新役員を選考を委ねた。⁽⁵⁾

原などによる調停工作に対し、小野は辞任の条件として原の社長就任を求めた。原は、横浜正金銀行の頭取などを歴任してきたものの、当初には七〇才近い年令と病身を理由に後任を固辞した。しかしやがて承諾した。こうして一九一二年に小野など旧来の経営陣全員が辞任し、役員改選の結果、新たに選出された八名の中で得票順第三位の原が取締役社長に就任した。かくて、原は病を押して経営資金の手当てなどに「奔走」した。だが、翌一九一三年になると日本興業銀行からの金融的支援が打切られた。そこで、借入金返済を目的として新株式の払込みを強行し、株主の一部に強い不満を残すことになった。⁽⁶⁾

富士製紙の経営者層と株主層では、この払込みを契機として再び内紛が表面化した。⁽⁷⁾一九一四（大正三）年の『時事新報』は、「富士製紙が毎度紛擾を醸すと云ふ其原因は一昨年小野金六君の社長を辞した当時に胚胎して居る」、そして調停役が「何時の間にやら重役に早変わりしたのは切歯扼腕する人も多かつた」、「株主は自ら二派に別れ……現重役に不快の念を有する一派は絶えず腕を撫して乗ず可き機会を待つて居て昨年暮に至り始めて株金払込延期問題で奮起したのである」と伝えた。また、「現重役たる者宜しく度量を大にして妥協の精神を以て迎へ且つ小野君の前社長大株主たる敬意を表して相応に扱へば太平無事であるのに社長の原六郎君はいつも喧嘩腰、専務の原口君は始終戒心してピシピシ遣りつけるからますます感情は疎隔する許り、お負けに調査（仲裁の意味―引用者注）委員など称し居る御歴々も何れか一方に属するか、あは能くば乗込んで重役にでもならうと云ふ野心があるからますます事は面倒である」とし、「十二月の改選期に現重役の地位は危ないものだとの評判である」とも報じた。ちなみに、後の一九一九年に富士製紙社長となる大川平三郎は、一九一二年から富士製紙株を取得し始め、一九一四年に持株第四位（総株数の二・二％所有）株主として仲裁委員の一人になったが、この時に自ら原の後任となる意志を漏して他の多くの株主から反発を買っていたのである。⁽⁸⁾

このような事態の中で、原六郎社長は一九一四年一二月の役員改選期に養嗣子である原邦造の紹介と三井物産の元常務・山本条太郎の仲介で三井物産の元社員・窪田四郎を専務取締役に招聘し、自らの再選と非株主の中立的人材による経営層の強化を企てるようになった。同社の株主総会では、原の企て通りに彼の再選と窪田の招聘が決議された。旧商法では株式会社社の取締役は当該企業の株主中より選出することとしていたので、窪田も専務就任に際して同社株を保有したが、その持株は僅か二〇〇株（総株数の〇・一％）であった。⁽⁹⁾

新たに富士製紙専務に就任した窪田四郎は、一八七三（明治六）年に茨城県で内田寛の四男として生れた。後に海

運企業家、政治家として活躍する内田信也は弟であった。四郎は一八八七年に窪田家の養子となり、一八九六年東京高等商業学校を卒業、三井物産に入社して中国漢口支店長などを経た後、益田孝の推薦により三井家同族会事務局に移籍した。一九〇七年に堺セルロイドに出向して専務になったが、社内対立から三年後に退任した。次いで北海道炭鉱汽船の支配人となったが、それもやがて同様の事情で辞任し、一九一四年当時は「浪人」生活をしていた。⁽¹⁰⁾

窪田は原による富士製紙専務としての招聘について、後に次のごとく回顧している。

「どういふ訳で私を招いたのか私にはわからない。原翁が私を招くについて山本条太郎をして私の家内や義父を説かshめて居るところは、私の個人について知らるる所が少きを語っている。……私は益田氏の云ふことなら断ることが出来ない義理合ひがある。その益田さんと原さんは懇意の間柄であり且つお住ひも垣一重である。故に私と云ふものを少し御存知なれば先づ益田氏を動かす筈である」⁽¹¹⁾

この窪田の回顧談は、彼が直ぐ原からの誘いに快諾しなかったことを仄めかしているように思われる。彼は、友人達から「原という人は実に喧しい人だ。多年実業界にのみ執掌した人丈けに何もかも承知していて、やかましやと来ているから、彼の下に女房役を務むる事は実に難事である」と忠告されていた。⁽¹²⁾

然るに、窪田が富士製紙の専務に就任すると、彼の話しでは「ところが……大違いで私のすることに少しも干渉がましき事を云はれないばかりか、一切のことを私に委ね、『どうか君の思ふ存分しっかりやって呉れ』と云ふ次第」であった。そこで彼は、依然続く株主間の対立などを考慮し、「右顧左眄、彼等の意見を聞いて居っては何も出来ぬと思ひ、社長が全権を任せて居るのを幸ひ、誰にも相談せず自己の所信に向つて、ドシドシやつてのけた」として、「そのやり方は従来の専務に比較すれば随分無鉄砲で、放膽であった」と自ら論評している。⁽¹³⁾

ところで、窪田と同様に三井物産の元社員で以前から彼と「親しい関係」にあった王子製紙の藤原銀次郎は、富士

製紙による彼の招聘について「僕が物産からいって、王子をうりまくやったもんだから、富士も物産に頼んでやってもらおうという話になった。そして推薦されていったのが、窪田四郎だ」と後に語っている。但し、藤原は、別の回顧談では王子製紙による自分の招聘を「做ったのかどうかわからぬが」とも述べており、その真偽になると不明である。それでも、藤原が王子製紙と競争関係にあった富士製紙の専務に知人が就任し少なからず困惑したと同時に語っているのは、彼の偽らざる実感であったと思われる。実際、窪田は同社の専務に就任すると、先ず北海道(江別)工場の水力電化に取組み、王子製紙が先行していた道内における電気事業と直ぐに競合していくようになった。また、藤原は芝浦製作所常務の岸敬二郎を王子製紙の「電気顧問」的に遇していたが、岸が以前から窪田と「非常に懇意な間柄」であって「王子と窪田の間に挟まれて苦勞」していたとも語っている。⁽¹⁴⁾

尤も、窪田の側でも専務就任の当初には、何かと戸惑うことが多かったようである。彼は就任数カ月後の一業界紙による取材に対して、「今度の就任は全く突然」で「正直に白状しますが、感想も意見も全くありません。何分始めて製紙会社経営の衝に当たった訳ですから」と述べていた。だが、その際にも「事業の成績を根底から判定す可き主要の問題」として「投下資本に対する産額の割合」を指摘し、「資本の運転さへ増す時は、利益は自ら増加する」として資本回転の高率化を強調した。このような彼の考えは藤原が当時抱いていた生産の量的効率至上主義とも相通じ、また折柄の第一次世界大戦期の洋紙市場の活況化に適合した経営観でもあった。かくて彼は先述した水力電化事業に加え、第五(江別)工場に重点をおいた工場の改良、合理化などを企図していくようになったのである。⁽¹⁵⁾

ところで、日本経営史についての従前の研究成果の一つとして、特定の個人や同族の封鎖的な所有と支配のもとにあった幾つかの有力財閥に比べて、不特定多数の株主による共同出資で成り立つ非財閥系の公開株式会社企業は、株主層からの反対によってむしろ専門経営者の雇用や登用に屢々消極的であったことが明らかにされている。⁽¹⁶⁾ 富士製紙にお

いても、窪田をはじめ社外からの招聘は若干見られたが、社内からの登用はきわめて少なかった。一九三〇年になっても、「従来富士には、社員より重役への抜擢が伝統的に稀れであった」とか、「不可能とされてゐた」などと評される状況が続いていた。窪田の招聘前に見られた社員からの登用は、支配人出身で一九〇七（明治四〇）年常務になつた色川誠一（但し、その際に同社総株数の一％を所有する持株上位第二位の株主となつてゐた）、技師出身で一九一三（大正二）年取締役になつた広瀬好之助（同〇・三％所有する第六〇位の株主）の二例を数えるに過ぎなかつた。したがつて、社外からの窪田の招聘についても、ともすれば株主層に不満のあつたことが想像に難くない。自社株保有による十分な後ろ楯をもたなかつた窪田の専門経営者としてのリーダーシップの行使を支えたのは、原社長による信頼と権限委譲であつた。原は「重役会議」で窪田への批判が出た際にも、「専務には私がやらせてゐる。夫れが悪いと云ふなら出て来い」と「非常な剣幕」で批判を抑え込んだと言われている。⁽¹⁸⁾

だが、原社長は窪田専務に対して、一九一六年頃より自らの「隠退」と窪田を次期社長に推薦する意志を漏すようになった。窪田は、「今はその時でない、私が最良の時機を申しますから、私が今お止めなさいと云うまでは、さういふことはおっしゃらないで下さい」と慰留した。次いで一年余後、折柄の第一次世界大戦による経済活況の中で社業が「頂点」に達したかに見えるのと、「さあ今お引きなさい」と退任を助言した。そこで原が一九一八年六月辞任し、窪田は取締役社長に昇格したが、それとともに原からのバックアップを失つた。⁽¹⁹⁾

かくて窪田は新たに常務から専務に昇格した有力株主の穴水要七などとの間で、経営リーダーシップをめぐる確執を表面化させていくようになったと言われている。穴水は一八七五（明治八）年に山梨県で生れ、投機業に失敗した後、一九〇八年伯父の小野金六社長の縁故で富士製紙に販売部員として入社した。そして、病欠がちの部長に代つて商才を発揮し、一九一一年には早くも部長に昇進した。穴水は、その後一九一五年に富士製紙の北海道事業林焼失を

過大に伝えた新聞報道で株価の急落した同社株を取得し、株主としても地歩を固めた。かくして同年末には同社総株数の一・四％を所有する持株第一〇位の株主となり、取締役に選出された。翌一九一六年末には第四位、一九一八年末には総株数の四・三％を所有する第三位の有力株主になった。他方、窪田も自己の持株数を一九一六年から次第に増やしていたが、一九一八年末で総株数の〇・八％を所有する第二五位の株主でしかなかった。彼は、当時の専門経営者が就任した後に屢々大株主経営者への転身をめざしたのに比べると、自社株の取得に消極的であったと見られるが、その理由は不明である。この両者のほかに、また樺太工業社長の大川平三郎も富士製紙株の持分を増していた。一九一九年には穴水を凌ぎ新たに第三位株主として頭角をあらわした。そして同年六月になると窪田は辞任に追い込まれ、大川が後任社長に迎えられるようになったのである。⁽²⁰⁾

(三) 窪田の辞任と彼の評価をめぐる諸説

窪田は富士製紙社長を辞任した際、株主総会で「近来健康を損じたれば」と理由を述べた。⁽²¹⁾しかし、それは辞任の真相ではなかった。窪田の辞任と大川の招聘については、大別すると穴水によるとした説と窪田自身によるとした説の二つがある。藤原銀次郎の口述による一連の著作や吉田諦三著『穴水要七』伝などは穴水説をとっている。⁽²²⁾他方、竹越与三郎著『大川平三郎君伝』や西野入愛一著『浅野・渋沢・大川・古河コンツェルン全書』などは窪田説である。⁽²³⁾また両説を併記しながら、「その間の動きは、はなはだ微妙なものがあるようだが」、上位株主としての「しよせん穴水の意志を無視して富士の最高人事が行なわれるはずはなかった」として、穴水説を妥当としたものもある。⁽²⁴⁾

この窪田辞任と大川招聘をめぐる両説の内、第二の窪田説には多少無理がある。窪田は、自らの辞任にあたって

「何もこの際退くことはない。堂々と戦うべきだ」との部下の社員からの進言に対し、「もし戦うことになれば、会社は二派に分かれ、内紛状態になる。……私が退くことによって、そういう事態が避けられるならば、私はその道を選ぼう。ただ、後任の社長が私より若い人であってくれたらよかったのだが、その点が心残りである」と述べていた。⁽²⁶⁾

但し、他方では、穴水も大川の招聘に当初反対であったとの説もある。大川の社長就任後に表面化する穴水と大川の新たな確執や穴水に対する次期社長見込み説などを考慮すると、大川招聘に穴水の意向があったとしても、穴水が当初から専断したのではないように思われる。⁽²⁶⁾ それでも穴水にとっては、有力株主となった大川との連合が後述する自己所有地の処分問題などと絡んで、次善の策と当座考えられたようである。

では、穴水説による窪田社長の更迭理由は何であったのかと言えば、それは窪田の業績や素質・能力、立場などについての評価の問題に外ならないが、藤原などは窪田の工学技術に関する知識の不足と富士製紙自体の技術力の弱さを指摘している。また、前掲『穴水要七』伝では窪田の事業拡大についての「消極主義」をあげている。⁽²⁷⁾ しかし、藤原自身が好例であったように、最高経営者に固有な職責の遂行にとって、工学技術の高度な知識が絶対的に必須なものとは考えられない。富士製紙では、既に明治期から管理機構の階層化と職能分化が見られた。それとともに、王子製紙を下回るものの、大川系企業よりは多い人数の大卒や高工卒の技術者を既に雇用し、彼らを海外研修に派遣したりもしていた。⁽²⁸⁾ 一九一六年の東京帝大応用化学科卒業生で、窪田の辞任に従って退社した中原延平（後の東亜燃料工業会長）は、「当時富士製紙が抄紙機など王子より新式で、技術水準も王子製紙を上回っていた」と後に語っている。王子製紙で常務取締役として工務を当時統括していた高島菊次郎も、「富士の方が王子よりも製紙技術がすすんでおった」が、「よそでつくっていないもので、どういったものをつくって売るか」にむしろ問題があったとやはり後に述べている。⁽²⁹⁾ したがって、言葉通りの意味において窪田自身の工学技術に関する知識や同社の技術力の面から彼

の更迭を説明するには多少無理があると考える。

また窪田の「消極主義」についても、中原は窪田が「直情径行、快刀乱麻を断つとでもいふべき性格の持ち主で……しかし、性格的にアッサリしすぎている欠点があった。……経営者としていえば、守成型というよりは創業型の人であった」として、むしろ積極性を強調しているように思われる。高島も窪田について「明快な……どちらかと云えば……理想家肌の人で……何でも王子に負けてはいかと云うので……積極的に発展策を講じて居りました」とまで述べている。⁽³⁰⁾

このように従来指摘されてきた窪田の更迭理由は多少説得力に欠ける嫌いがある。そこで、従来の説とは別に考えられるのは、窪田が社長在任中に富士製紙への穴水による自己所有地の新工場用地としての売込み商談を拒絶したとされることと、大川平三郎の有力株主としての台頭である。穴水は富士製紙への転売を「腹案」として、一九一五年頃から東京府下の江戸川流域に広大な土地を私有していた。しかし窪田は、穴水所有地を購入して工場を新設する「意志」がなかった。窪田に対する前述した「消極主義」との批判は、この穴水による土地転売工作への彼の対応を絡めて唱えられたのである。⁽³¹⁾

穴水は、そこで土地転売の「腹案」を変え、新たに大川との関係の中で結果として転売を成功させていくようになった。大川は一九一九（大正八）年に自己系列の北海道興業（工場建設中）を富士製紙に合併させて、富士製紙株数の四・一％を所有する持株上位第三位の株主にまでなっていた。また彼は、それとは別に一九一六年頃から東京板紙（一八八八年創業）の株式を秘かに穴水と買い競って、ともに同社の有力株主として一九一八年に取締役となった。翌一九一九年には、双方が実弟を同社の常務と取締役に送り込んだ。そして具体的な経過は不詳であるが、東京板紙は、大川が窪田に代って富士製紙の社長に就任した直後、穴水の土地を新工場用地として買取することを決定した。

穴水は、この東京板紙への土地転売によって「数十万円の利益」を得たと言われている。それから間もなく、大川は東京板紙の社長にも就任し、次いで一九二〇年には同社と富士製紙の合併を実現させた。かくして、東京板紙の新工場は一九二二年末に富士製紙の江戸川工場として竣工を見た。だが、折柄の不況と関東大地震による被災のため、富士製紙にとってはその工場は「大頭痛」になっていくのである。⁽³²⁾

このような穴水による土地転売工作と有力株主として台頭した大川との関連は、従来ほとんど強調されてこなかったけれども、今後改めて実証的検討が必要な問題と思われる。

ところで、窪田についての評価としては、これまで言及した以外に、本稿の冒頭で述べた藤原と大川の世間的「名声」競争に役買った経済雑誌ダイヤモンド社々長の石山賢吉などによる「平凡な人」との指摘もある。だが、藤原は「読み書きをしても、喋っても、商売をしても、何をしても僕らよりは上であった」、「仕事はできるし、手腕もある」、但し「株はちっともない。その時分は、株を持たない重役というものはダメなんだ」、「友達の中で、一番貧乏であった」と述べている。中原も後に「昔の人だからよく怒った。……反面、よく他人の面倒をみ、またよく相談を求めたりする人だった」、また「清貧の人で、当時の実業家としては珍しい存在だった。お茶屋の費用なども公私の区別が厳格であった」と回顧している。前掲『高島菊次郎伝』では、「窪田社長は議論が多すぎるといような批判あるいは非難もあった」ともしている。⁽³³⁾

富士製紙社長の窪田をめぐる以上のような従来の評価を一言で要約すると、毀誉褒貶が相半ばと言える。だが、その何れもが多分に印象評であり、最高経営者としての窪田の言動や足跡については未だ殆んど明らかにされていないのが実情である。その結果、穴水による専断的な経営関与、とりわけ専務就任後の彼は「富士製紙会社の施設方針、販売政策等を、その双肩に引き受けて裁断し」、「窪田君と意見が扞格するときには、会社の方針によりて最も損傷を受

くるものは拙者であると傲語するので、如何なる社長も彼を押へきれぬ」などとした話⁽³⁴⁾だけが専ら通説化していくようになった。そこで、次に一部現存する同社の『工場長会議々事録』における発言記録から、窪田の社内における行動や足跡を改めて探ることにしたい。

四 窪田と工場長会議

富士製紙が全国に散在するようになった工場の管理者などを一堂に会し、それを「工場長会議」として何時から開催するようになったのかは未だ不詳である。今日まで現存している『工場長会議々事録』⁽³⁵⁾が一九一六（大正五）年以降のものであるのと、その中に記された一九一八年一月二十九日の工場長会議で窪田社長が「従来工場長会議ナルモノナカリシモ意思ノ疎通ヲ図リ業務ノ刷新ヲ期スル為メ本会議ヲ開クヲ必要ナリト認メ之ヲ開始シタルモノナリ」と述べていることから見て、工場長会議の制度化は窪田の招聘後と一応考えられる。

勿論、富士製紙では一八九七（明治三〇）年以降工場が複数化し、次いで一九〇六年以降には遠隔地化も進んだ。そのため「本社」による「工場」管理が重要化したと見られ、窪田の招聘前に工場長などの会合が無かったとは思われない。一九〇八年に当時の小野金六社長は四名の常務各々を新たに静岡地区（四工場、一山林出張所）、北海道地区（三工場、二山林出張所）、本社の「事務監督」担当として割振った。それは、本社による工場管理の強化をめざしたものである。大阪工場については、本社で「当分……直管」するとしていた⁽³⁷⁾。

ところで、当時国内製紙業界の最大手メーカーであった富士製紙は、一九一〇年になると国内最大規模の苫小牧新工場を竣工させた王子製紙によって国内市場を中心に一段と競争を挑まれるようになった。王子製紙では、一九一一年に三井物産より木材部長の藤原銀次郎などの人材を経営者層に迎え入れて、多年不振に喘いできた社業の建て直し

をはかりつつあった。なかでも苫小牧工場は富士製紙が一九〇八年に北海道で先に竣工させていた江別工場と比べて二倍以上の事業規模をもち、藤原配下の高島菊次郎が工場長として配属されてからは主力工場として操業を順調化していた。江別工場は、このような事業規模の劣位だけでなく、主力製品としていた新聞用紙の品質も苫小牧工場のもより劣悪であるなど操業上に少なからぬ問題点を抱えていたのである。⁽³⁸⁾

そこで富士製紙の経営者層にとって、工場レベルでの事業合理化が王子製紙などとの競争戦略において一層重視されていったのは想像に難くない。窪田も一九一六(大正五)年六月四、五日の工場長会議における冒頭の「一般的訓示」の中で、「工場幹部ニ属スル者ハ、機械ノ改善、製品ノ改良ニ留意シ進ンデ他社ノ経営方法ヲモ研究シ、積極的ニ改良発展ノ途ヲ考究スベキハ勿論ナル」、また「現在各工場中第七及神崎工場(ともに大阪地区―引用者注)以外ノ工場ニテハ今後尙改良ノ余地充分ナリト信ス、特ニ第五工場(江別―同上)ニ於テ最モ然リ」と述べている。その際に、彼は「微細ノ点ニマテ精密周到ナル注意ヲ払フ……氣風ヲ養成スルコト」、工場長からの「充分精密ニ考究ヲ重ネ」た工場「改良」の「申出ニヨリ其要求ヲ容ルム方針」なども併せて強調した。但し、この「訓示」では、「工場長会議」の意義などについては特に言及していなかった。⁽³⁹⁾したがって、最初の工場長会議の開催は、これより前の一九一五年のことであったと推測される。

ところで、この一九一六年六月の工場長会議では、事前に「社則改正其他各工場長協議ノ上申」や工場の設備投資計画についての「打合せ」があったものの全体的な議案の整理などを未だせず、本社サイドからの「諮問」を中心に議事が進められた。第一次大戦期といった当時の時局柄もあって、そこでの議事の内容は「予算」編成と関連する工場単位での原材料や資材の調達・「今後ノ施設計画」・「職工」待遇などの問題を中心に「意見ヲ徴ス」ることに集中した。また、窪田からも、それに合せてかなりの「指示」が出された。ちなみに、この二日間の日程の内、第一日の

出席者は窪田専務のほかに、本社サイドからは高橋貞三郎専務、広瀬好之助作業部長など五名の部長、工場サイドからは五名の工場長と一名の参事が出席した⁽⁴⁰⁾(以後の主要出席者については、後掲の付表を参照されたい)。

だが、窪田は、このようにして五、六月頃と一一、一二月頃の年二回に定期化して開催させた工場長会議のありかた、とりわけ議事の内容をめぐって、彼自身が当初抱いていた期待と実態との間でギャップを次第に感じていったようである。そのためと推測されるけれど、窪田は一九一七(大正六)年五月二八、二九日の工場長会議において、「工場長会議ヲ充分有意義ノモノトシタシ」として次のように述べた。⁽⁴¹⁾

「従来ノ工場長会議ハ次期ニ於ケル製造予算編製ニ関スル打合ヲ為スヲ以テ主タル目的トセルモノ、如キ観アルハ頗ル遺憾トスル所ナリ、若シ予算編製ヲ目的スルモノナレバ予算会議ニシテ工場長会議ニアラズ、故ニ次回ヨリハ予算以外工場ニ於ケル一般事務及工場ニ関シ改善スベキ事項ノ研究スベキ問題ニ付キ各意見ヲ付シ提案セラレンコトヲ望ム、本社ハ諸君ノ意見ヲ尊重シ慎重審議スベシ」

また「各部又ハ工場派出所」での「業務上ノ連絡ヲ保ツ」ことの必要を強調し、さらに「諸君ニ於テモ相当ノ権限ヲ定メ一ツノ工場一ツノ業務ヲ担当セシメアル以上ハ之ニ対スル責任ヲ自覚シ職責ヲ全フセラレンコトヲ望ムヤ切ナリ」と訴えた。⁽⁴²⁾

こうした窪田による工場長会議の実態に対する不満の表明は、彼が前年の会議で原材料や機材のストック問題に関して「諸君技術者ノ考ニ依ルノ外ナケレバ」と発言したことにも伺えるごとく、工場長会議を経営者層のトップも参加する最高技術者会議とすべく構想していたためと思われる。だが、他方では一九一七年五月の工場長会議において、彼自身が「当社工場ニハ技師不足ナリ、工場長不在ノトキハ技師モナクシテ工場ヲ運転スルガ如キハ危険千万ナリ」と述べていることから推して、先述のごとく既に雇用されていた学卒技術者なども未だ人数的に十分でなく、そ

の集団化、組織化も大して進んでいなかったようにも思われる。⁽⁴³⁾ また、本社作業部長の広瀬や第七（大阪）工場長の増田源平（神崎工場長兼任）、第八（静岡県加島）工場長の水谷松太郎など当時の管理職技術者には「実地あがりの人」が多かった。⁽⁴⁴⁾ したがって、殆どどの工場長は、日常的な工場管理に自らの関心を専ら集中していたか、それに忙殺されていたようである。そこで、改めて窪田から「今少シ大ナル問題ニ付、諸君ヨリ提案セラルベキモノアリト思フ」、工場長よりの議案は「考ヘヲ作ルモノニアラズ常ニ感シタル処アラバ直チニ此席ニテ提出シ得ル筈ナリ」と半ば叱責されても、直ちに即答しかねたように見える。議事は「職工」の手当と給与、工場と山林・販売部門との連絡、製品の品質、予算などの問題が中心になった。⁽⁴⁵⁾

さて、窪田が「次回ヨリ」と期待した工場長会議は、同じ一九一七年の二月九、一〇日に開催された。彼は、その冒頭において「工場長会議ノ歴史末ダ永カラズ……前回ニモ述ベタル如ク本会議ハ予算編製ノ外一般業務上刷新改善ヲ必要トスル事項其他会社ノ利害得失ニ関スル問題之ヲ提案擬議シ、今少シ有意義ノ会議トシタシ」、「本会議ハ必ズシモ一日ヲ以テ終了セシムルヲ要セズ、議事如何ニヨリテハ二日掛ルモ三日掛ルモ可ナリ」と述べて、会議の意義を再び強調した。次いで、前日「各部長ニ命ジ提出セシメタル」議案に従って順次議事がなされた。⁽⁴⁶⁾

その審議事項を『議事録』より抜き出して列記すると次の通りである。

「(一) 分課分掌方並ニ主任々命ノ件、(二) 講習会卒業生待遇方ノ件、(三) 負傷者減退方ノ件、(四) 地方工業学校出身者待遇方ノ件、(五) 他社供給区域へ電力供給ノ件、(六) 第五工場（江別）ニ於テ碎木バルブ供給増加ノ件、(七) 第八工場（静岡県加島）ニ於テ一号二号機製造能力増加ノ件、(八) 神崎工場ニ於テ本年六月迄ニ五号機ヲ以テ「白ボール」「マニラボール」一時的抄造出来得ル様改造ノ件、(九) 新営予算ニ関スル件、(一〇) 現金決算ニ関スル件、(一一) 火災保険ニ関スル件、(一二) 「フェルト」及「ワイヤー」類ノ持続期間ヲ延長セシムル

ノ件、(一三) A. パルプ中舶来上等品ノミヲ使用シ貯蔵品ヲ劣等ナラシムルコトナキ様使用上留意方ノ件、(一四) 「ベルト」使用期間ヲ調査ノタメ台帳編製ノ件、(一五) 貯蔵品中変質及減量等ナキヤ又高価品ニシテ減価ス可キモノナキヤ調査ノ件、(一六) 原料薬品其他ノ配合上ニ関スル希望又ハ意見如何、(一七) 貨物停滞輸出困難ニ処スル方案如何、(一八) 殖林計画ノ件、(一九) 大正七年上半期製造販売等予算案、(二〇) 新営工事ノ件⁽⁴⁷⁾

これら一連の審議事項について、窪田は前述した冒頭訓示で「中ニハ余リ重要ト認ムベカラザルモノアリ、同時ニ議案トシテ提出スベキ事項ヲ提出セザルモノアリ」とも述べており、依然として不満を抱いていた様子が伺える。だが、総論的な不満はともかくとして、各論になると彼が既述のごとく約一年半ほど前に「微細ノ点ニマテ精密周到ナル注意ヲ払フ……気風ヲ養成スルコト」と強調したことにも関連するけれど、やはり彼が六カ月前に唱えた「今少シ大ナル問題」よりも、工場長クラスにとっては「微細」な問題の方が当面の日常的管理に緊要であつたと思われるくもない。実際の審議も、そこには「軽重」があつたものの全事項が取り上げられて、窪田からも一通りの意見や指示が与えられた。その際に審議が錯綜したり、長時間に及んだと見られるのは、『議事録』の文面から判断すると(一)、(三)、(二〇)の事項であつた。⁽⁴⁸⁾

審議事項の(一)は工場と本社 of 機構についての一部手直し、(三)は工場での事故の事後的対応をめぐる注意、(二〇)は次期予算編成と関連する各工場 of 設備投資案 of 検討が内容となつていた。どの議案が窪田 of 期待した「有意義」なものであつたのかは必ずしも定かでないが、事項 of (一)あたりが一応近かつたように思われる。それは「本社」提出 of 事項であつた。窪田は、その意図を「近来工場ノ数モ増加シ余程複雑トナリ来リタルヲ以テ適当ナル分課ヲナシ其係ニ主任ヲ置キテ分掌事務ヲ明カニシ責任ヲ重ンジ秩序アリ組織アル制度トシ度キ意ニ外ナラズ、殊ニ第五工場(江別—引用者注)ノ如キハ特ニ其必要ヲ感ズ」と説明した。その審議では、販売部長 of 穴水要七が工場 of 機構

手直しに絡んだ本社会計部の経理と出納の係り分けに難色を示した。そこで、窪田が「三井如キハ勿論其他大会社ニテハ現今皆出納係ニテ支払ヒ居レリ、之ハ論ヨリ証拠ナレバ此処ニテ議論スルヨリハ先ヅ世間ニテ事実ヲ問合セラレ度シ」とまで発言する一幕もあって、最終的には工場と本社での「分課」と「主任」設置が決定を見た。⁽⁴⁹⁾

このように一九一七年末の工場長会議では、事前に「議案」が整理されて、審議の効率化がはかられていた。また、窪田が「有意義」と評価するような事項も見られた。だが、全体としては「微細」もしくは予算編成絡みの事項が依然多かったのを否定できない。その点は翌一九一八(大正七)年五月二六日に開催された次の工場長会議でも大差なかった。但し、前回の会議で第二日に集中審議された工場ごとの設備投資案の検討は、新たに「新営工事関係会議」でなされるようになった。⁽⁵⁰⁾ 当日の工場長会議での審議事項は次のごとく多岐にわたった。

「(一) 新営及普通修繕工事並設計等兎角進捗遅々タルノ傾向アリ人員不足モ一原因ナルベン夫レ等ニ対スル応急策ノ件、(二) 各抄紙機械ノ停車時間ノ短縮ヲ計ル件、(三) 石炭節約ノ為メ特ニ専任ヲ置キ焚方パイプ及蒸気使用等ニ就キ研究ノ件、(四) 職工負傷ノ減少ヲ講ズル件、(五) 熟練セル工手及職工ノ兎角逸散スル傾向アリ之レガ防止方及不足職工補充方法ノ件、(六) 専門学校ヲ卒業シテ新タニ入社セル技術員ニ対シテハ之レヲ自然ニ放任セズ一日モ早く相当ノ仕事ヲ為シ得ル様工場長ニ於テ指導教習方ノ件、(七) 各工場ニ於テ仮令バ機械ノ改良、原料及要具使用法等ニ付キ敢テ合理的ナラザル迄モ改良ノ実績ヲ挙ゲタル時ハ直チニ本社ニ報告ノ件、(八) パルプ及薬品ノ如キ多量ノ授受ヲ為スモノハ其授受方法ヲ一定スル件、(九) 毎年三月九月ニ於テ貯蔵物品ノ現品ト帳簿トヲ対照シ過不足ヲ生ジタルモノハ其整理方報告ノ件、(一〇) 貯蔵物品中、不急ノ準備品ハ各工場相互ニ報告シ利用シ得ルモノハ之レヲ流用スベキ件、(一一) 不用品以外ノ無価物ニ対シテハ其収支ヲ明カニシ報告ノ件、(一二) ワイヤフェルト類ハ目下多数ノ貯蔵アリ尚増加スル見込ニ付之レガ保存方法ニ付キ注意設備方ノ件、(一三) 海外製材料及諸物品ハ

益々輸入困難ナルヲ以テ国産品ニテ代用供給セントス故使用成績及欠点ハ其改良方法ヲ詳細ニ指示シ之ヲ奨励セシムル件、(一四)原料品ノ經濟的使用方法ヲ研究ノ件、(一五)歩留及需給関係ノ件、(一六)各工場、派出所等ヨリ提出スル予算表中、「半期現金収支予算表」「毎月現金収支予算表」「六ヶ月現金収支予算表」ニ関スル件、(一七)予算表ニ基キ本社ヨリ送金セシ際何等カノ事情ニ依リ支払繰延又ハ支払ノ必要ナキニ至リタル如キ場合ハ直チニ其旨會計部へ報告指揮ヲ受クベキ事並ニ官庁へ納金ノ場合ハ納入告知書ヲ受取りタル上電報送金ヲ求ムルノ件、(一八)保険関係ノ件、(一九)各工場ノ計算表報告書類ハ可成様式一定方ノ件、(二〇)職員事務担任報告中、會計ニ属スル者ハ現金ノ出納事務ト伝票ノ作成、諸帳簿ノ整理等ニ当ルモノトヲ明細ニ區別記入ノ件、(二一)守警職掌ノ件並ニ前経歴巡查軍人等ノ内執レヲ適當トスルヤ、(二二)現場技手交替時間ノ件、(二三)見習実習方法ニ関スル件、(二四)制服及記章制定方ノ件、(二五)同一工場内ニ於ケル工務係員ニシテ仕事ノ區別ニ依リ勤務時間ヲ異ニスルモノアリ一般使役上之等ヲ統一スル必要ナキヤ、(二六)工場就業者ニ対スル精神教育ノ件」⁽⁵¹⁾

これらの審議事項の内、議事が錯綜したり、長時間に及んだと見られるのは戦時対策としての(一)、(二)、(五)、それと戦時に限定されない(二二)であった。また、これら四つの事項はいずれも最終的に「調査」もしくは「再議」扱いとなり決定までに至らなかつた。⁽⁵²⁾

ところで、窪田は当日「病氣ニ付」として三時間ほど遅刻し、(八)の事項の中途から審議に参加した。そして別途開催の「新営工事関係会議」や「山林協議会」も終了した後の五月三〇日、窪田の発意によると思われる「工場長会議別会」が改めて開催された。窪田は、その冒頭で「工場長会議ニ附議スベキ事項ハ大体終了セシ由ナルガ、茲ニ注意スベキコトハ諸君ハ工場ノ責任者ニシテ云ハズ会社ヲ預リ居ルト同様ノ責任アルニ付工場ノ施設其他経営上ニ関スル事項ハ勿論一般使用人又ハ技術者等ニ対スル待遇其他本社ノ方針又ハ命令ニ対シ種々意見アルベキ筈ナリ、会社

又ハ工場ノ為メ得策トシ或ハ利益ナリトスル点ハ忌憚ナク申立テラレ度シ」と訓示した。また、その際に「誰カノ話ニ金山（第六―引用者注）工場ヲ廃止セヨトノ説アリシガ如シ之レハ稍過激ノ説ナルカモ難計モ確カニ研究ノ価値アル面白キ説ナリ……」、「此外地方關係其他ニ付工場長其他ヨリ本社ニ対シ斯クシテ呉レト希望スル案アルベシ、本日ハ諸君ノ意見ヲ聞ク為メ特ニ開會セシニ付キ十分意見ヲ吐露サレ度シ」と「別會」の意図を強調した。⁽⁵³⁾

だが、この「別會」も金山工場の存廃と江別（第五）工場の電力問題、「研究所」の設置問題をめぐって専ら意見や希望の開陳がなされたに止まって、窪田の期待したような具体的成果を生むまでに至らなかつたと見られる。會議は、窪田が「元來使用人ニ対スル給料待遇等ニ付諸君ヨリ何等要求ナキハ畢竟人ヲ使ヒ人ヲ養成スルニ頭ヲ使ハザル証拠ナリ、一般從業者ノ教養ニ一層努力セラレンコトヲ切望ス」と述べて閉會になつたようである。⁽⁵⁴⁾

このように窪田の期待と工場長會議の実情にギャップがあつたためと思われるけれども、一九一八（大正七）年一月二七日から三〇日にかけて開催された工場長會議では、当時社長に昇任していた窪田の出席が二九日だけに止まつた。しかも、彼は同日の會議の冒頭に先述のごとく工場長會議を制度化した経緯に触れた後、次のごとく当時の心証を卒直に述べた。⁽⁵⁵⁾

「既往ノ実績ヲ徴スルニ多クハ本會議ヲ輕視シ、本會議ニ於テ切言シタルコトモ一向諸君ニ徹底セズ、既ニ本會議ニ於テ決議シタル事項モ実行セラレザルモノアル等当初ノ期待ヲ實現スルコト能ハサルヲ以テ、折角開始シタル此會議ニ對シテモ自然冷淡ナラザルヲ得サルニ至レリ」

そして、「然ルニ今回ハ工場長ヨリ意見ノ聴取ヲ希望セラルムモノモアリタレハ、特ニ諸君ノ意見ヲ聴ク為ニ效ニ召集セル訳ナリ」としながら、「社長ノ意思カ充分ニ諸君ニ徹底セス、又諸君カ社長ノ意見ニ注意ヲ払ハサル」ことの問題を具体的に述べた。また「工場長會議ノ決議ヲ輕視スルノ弊アリ」として、次のように注意を喚起した。⁽⁵⁶⁾

「既ニ社長重役列席ノ上決議シタル事項ヲ何故ニ実行セサルヤ、從來決議事項ニシテ実行セラレサルモノ多キハ或ハ會議ノ決議ナルモ自己ノ意見ニ反スルモノナルカ故ニ之ヲ実行セザルニ非ザルカ乎、苟モ多数カ認メテ之ヲ是ナリトセハ仮令自己ノ意見ニ反スルモ之ヲ実行セザルベカラス、是レ實ニ犠牲的觀念ニシテ此ノ念アルニ非サレハ到底協同シテ大事業ヲ經營スルコト能ハサルナリ……若シ実行スルコト能ハザル事由アラハ直ニ之ヲ本社ニ申立テサルベカラス、此ノ如クセザレハ工場長會議モ何等ノ効果ヲ収ムルコト能ハス、若シ本社ノ命令ニシテ実行セラレサルモノトセハ断然タル処分ヲ加フルノ止ムナキニ至ルコトアルヘシ」

このような窪田による注意の喚起は、裏返せば工場長會議での決議事項についての全社的な遂行の手続きや制度に未だ不備があったことを物語っている。また、それは窪田の最高経営者としての社内的リーダーシップに一抹の翳りを示したものと見られなくもない。増田源平（神崎）工場長は、彼からの注意に対して、「吾々が御命令ニ背キ決議事項カ実行セラレズト云ハルルハ甚ダ心外ナリ……」、「工場長會議ノ決議事項ト雖モ社長又ハ重役ヨリ其実行方ノ命令アルカ又ハ從來ノ規則等ニ相当改正アリタル後ニ非ザレバ実行スルコトヲ得サルモノト思考セリ」、また「決議事項ノ一ツモ行ハレスト云ハルルハ頗ル遺憾ナリ」と反論した。そこで窪田は、「苟モ社長以下重役共ニ列席シ決定シタルモノハ之レ会社ノ命令ナリ、之ヲ実行セサレハ仮令会社ヲ思フ精神アリトスルモ之ヲ暴露セサルモノナリ、固ヨリ決議事項ノ実行ヲ見ルニ至ラザルモノアルハ本社モ亦其責ナシトセズ本社ノ欠点ニ対シテハ工場長タルモノ大ニ之ヲ責メテ可ナル」、また決議事項の遂行について「真髓ヲ逸スレハ一ツモ行ハレサルト同一ナリ会社ヲ思フノ念アリトスルモ時代化セサレバ、効果ヲ収ムルコトヲ得ス」と述べて応じた。⁽⁸⁷⁾

ところで、窪田は工場長會議での一連の本議案の審議に全く参加しなかった。参考までに本議案を掲げると次のごとくである。へゝ内は議案の提出元を示している。

「(一) 日給職員ノ昇給期ハ之ヲ他日給者(職工以下)ノ昇給時ト同一ニスル件(第三工場)、(二) 工手下准社員(日給職員)ニ与フ皆勤賞与ハ之ヲ普通賞与金中ニ含入セシメズ別ニ皆勤賞与トシテ給与スル事(同上)、(三) 工手ニ日給者ト月給者トヲ存スルノ可否(高橋貞三郎常務臨時質問)、(四) 神崎工場日給工手月手当ヲ廃スル件(神崎工場長臨時提出)、(五) 工場従業員ニ対シ慰安会ヲ催ス件(第三工場)、(六) 消防手ヲ設ケ守警ヲ兼ネシムル事(同上)、(七) 漣高臨時賞与ハ副参事及同待遇者以上ノ者ニハ給与セラレザル事トナスノ可否(神崎工場)、(八) 工手ニ特休ヲ与フル件(同上)、(九) 日給工手ニハ公休日ノ給料ヲ支給スルノ件(同上)、(一〇) 職員職工救済会創設ノ件(神崎、大阪工場)、(一一) 職工募集員設置ノ件(北海道総管)、(一二) 旭川電気事務所ヲ当社ヨリ分離シ独立ノ会社トスル件(同上、但し、再調査のため撤回引用者注)、(一三) 山林経営法ヲ革新スル件(同上、同じく撤回)、(一四) 社則第二三条六号七号(工場長による物品購入および廃棄売却の専決枠規定引用者注)ノ金額制限ヲ戦時中増加スル件(江別工場)、(一五) 普通修繕費専行制限金額ヲ増加スル件(広瀬好之助取締役臨時提出)、(一六) 保険明細書ノ件(本社会計部)、(一七) 現金収支予算表ノ件(同上)、(一八) 月末送金ノ件(同上)、(一九) 新営費決算法ノ件(同上)、(二〇) 電気事業会計組織変更ノ件(同上)、(二一) 調帯ノ件(本社作業部)、(二二) 石炭節約ノ件(同上)、(二三) 労力節約ノ件(同上)、(二四) 電力ノ平準ヲ計ル件(不詳)、(二五) 新原料研究ノ為メ富士工場ニ研究所新設ノ件(本社会計部)、(二六) 労銀昂騰ノ影響ヲ蒙リ工場内貨物運搬遅滞セルヲ以テ之カ救済方法ノ件(同上)、(二七) 不用又ハ不急ノ貯藏品ヲ各工場ニ流用方励行ノ件(同上)、(二八) 現品ト帳簿トノ対照励行ノ件(同上)、(二九) 木紙料製造高奨励金ノ標準ヲ設クル件(同上)、(三〇) 工場製産高増加奨励金制度改善ノ件(本社秘書役)、(三一) 功勞並ニ善行者表彰ノ件(同上)、(三二) 工場内取締ノ件(同上)、(三三) 学校出身者取扱方ノ件(同上)、(三四) 工場休日ヲ月二回トスル事(神崎工場)、

(三五) 社宅ヲ貸与スル根本主義トシテ無料トスルト相当ノ保存費ヲ徴スルノ可否(臨時池田工場建築事務所主任)、
 (三六) 職工寄宿舎設置ニ就テ(不詳、以下同じ)、(三七) 職工及傭夫ノ名称ヲ改正スル件、(三八) 試験工ニ戦時
 手当支給ノ件、(三九) 技手以上ノ交代時間ノ件。また最後に別記議題として、穴水要七専務提出と見られる「製品
 ノ品位ヲ一様ナラシムル件」があった。⁽⁵⁸⁾

これら一連の議案の審議は、工場長会議の全日程に参加した広瀬取締役兼作業部長を中心として、高橋常務、穴水
 専務を一部加えて専ら進められた。窪田は先述した彼自身の工場長会議に対する失意の表明や議事への不関与、他方
 での工場長側からの反発の動きなどで見られるように、工場長会議に対するリーダーシップの行使を急速に後退させ
 ていった。ちなみに、翌一九一九(大正八)年六月の窪田社長の辞任直前に開催された工場長会議になると、彼の名
 は『議事録』のどこにも見出せなくなっている。⁽⁵⁹⁾

そこで次に、改めて富士製紙の工場長会議における窪田のリーダーシップについて検討したい。

(五) 窪田のリーダーシップ

付表は、窪田の富士製紙専務と社長在任中の現存する『工場長会議々事録』で会議の開催年月日や議事の詳細が明
 らかなものによって、発言者や発言の内容を整理、分類したものである。表では、会議出席者の発言を通して議事にお
 けるリーダーシップの所在を検討するために、発言者ごとの発言を多分に大まかではあるが「指示」、「希望・意見」、
 「質問」、「説明・答」の表明といった四つのカテゴリに分類し、その回数を集計した数値を掲げている。その整理、分
 類に際しては、『議事録』に記録された個々の発言が長時間かつ多岐の内容を含むことで複数のカテゴリに分類可能
 であったり、会話の文章化によって本意の判別が困難なもの、あるいは記録が簡略ないし省略されているものも少な

表一 富士製紙・工場長会議の発言者、発言一覧

発言者氏名 (職位)	1916. 6			1917. 5			1917.12			1918. 5			1918.11			1919. 6				
	指示	希望・意見	質問・答	指示	希望・意見	質問・答	指示	希望・意見	質問・答	指示	希望・意見	質問・答	指示	希望・意見	質問・答	指示	希望・意見	質問・答		
窪田四郎(専務→社長)	22	4	1	2	24	6	1	2	40	42	16	7	16	30	2	1	0	9	1	0
高橋貞三郎(常務)	0	1	0	1	0	6	2	1	2	8	3	4	19	28	21	7	7	17	6	0
穴水要七(取締役・販売部長→常務・同→専務・同)	0	2	0	1	0	6	2	3	0	19	6	8	13	48	16	4	6	8	0	3
広瀬好之助(取締役・作業部長)	0	0	0	2	0	3	1	4	0	10	6	10	0	32	12	12	27	14	3	2
高山直純→栖霞啓蔵(取締役・会計部長)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	5	0	10	1	0	0	5	0	0
中村金太郎(倉庫部長)	0	0	0	4	0	0	0	0	0	2	1	12	0	4	1	8	0	3	0	0
山中→前田(山林部長)	0	0	0	1									0	0	0	1				
高須熊(工場長：1→1・2・3→1・2→1)	0	4	0	0	0	2	0	2	0	3	1	6	0	16	1	10	0	3	0	0
市田太郎(工場長：2・3→7)	0	1	0	1	0	2	0	3	0	2	0	4	0	9	0	7	0	4	0	0
松井安吉(第5工場長→北海道総管)	0	4	1	0	0	2	0	2	0	6	0	8	0	16	4	2	0	6	1	4
上司東一郎(→第5工場長→監督)									0	0	1	3	0	8	0	2	0	2	0	1
増田源平(工場長：7→神崎)	0	2	0	0	0	1	0	3	0	5	1	6	0	16	0	7	0	17	0	4
水谷松太郎(工場長：8→3)	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	4	0	4	0	1				
山内幾馬(→第6工場長)									0	0	0	7	0	3	0	4				
中山喜代太(→第2工場長代理)																	0	9	2	2
真島幸次郎(参事→監督→作業部長代理)	0	1	0	0					1	5	0	2	0	7	0	2				
その他の発言者たち	0	0	0	0	0	8	0	3	0	7	3	3	0	19	3	4	0	15	2	3
カテゴリー別の発言回数合計	22	20	2	13	24	36	6	24	43	113	40	89	48	250	61	72	40	112	15	
発言回数の総計	57			90			285			431			186			130				

注 (1) 1918年5月は新営工事関係会議を含む。

(2) 工場長氏名の数字は工場番号を、また矢印は担当者ないしは担当ポストの変遷を示す。

(3) 数値は発言回数を、一印は不在を示す。

(4) 別掲『大正五、六、七、八年 工場長会議書類』、『大正七年～十五年 工場長会議、他工場視察報告』より作成。

からず見られた。だが、その場合も、同一人物による連続した発言を便宜的にあくまでも一つの「発言」単位として一括的に扱い、また発言内容の重要度、前後の文脈、発言者の職位などから敢えて四つのカテゴリーのどれか一つに整理、分類化した。さらに、定期化された会議に恒常的な関わりを持たない、つまり一、二度の出席に止まった者の発言は、便宜的に「その他の発言者たち」として一括した。

したがって、付表は工場長会議におけるリーダーシップの所在を検討するための一つの試論的な整理、分類ではない。だが、この表に示される「発言」という形式での表面的な事象を通して、窪田をはじめとした会議参加者の議事における個人的および相互的な関与状況が大よそ理解出来ると考える。

すなわち、工場長会議での議事について、同表から以下のような幾つかの全体的な特徴が指摘できる。先ず、一九一七年末までの会議では、窪田専務が議案の審議において最終的な意思決定を屢々含む「指示」のほとんどを自ら与えていた。また、「希望・意見」の表明回数も他の出席者と比較して多かったと言える。他方、工場長クラスでは、会議の性格や出席メンバーの構成から「指示」を当然ながら見い出せないが、また「希望・意見」の表明回数も概して少なかった。一九一七年においては、往々に議事への受身的関与を示すと思われる「説明・答」の回数の方がむしろ多くなっている。高橋常務や本社の企業職能ごとの各部長についても、「希望・意見」の表明回数は窪田を下回っている。つまり、一九一七年末までについては、窪田の積極的なリーダーシップの行使が読み取れる。また彼が焦燥感をもったように、工場長クラスからの意見具申などが概して低調であったことも、その少い発言回数で裏付けられるように思う。

但し、窪田による重ねての不満表明と本社からの事前の議案提出指示が影響したと見られるが、一九一七年末の会議では表のごとく「発言回数総計」が前回や前々回の会議に比して著増している。窪田によるリーダーシップの行

使によって、工場長会議での議事が日常的管理問題を中心に多面・多量化しつつあった様子が伺える。

一九一八（大正七）年五月の工場長会議では、さらに議案が増えて「発言回数総計」も一段と増加を示した。既述のごとく、窪田は病気で「中途出席」した。そこで高橋常務が会議前半の議事運営に当たっていたようで、彼の「指示」回数が増えている。高橋はアメリカのエール大学を卒業し、窪田と同じく三井物産に勤務後、窪田より一年遅れの一九一五年末に富士製紙常務に就任した。高橋の招聘は、窪田と同様に山本条太郎の推薦を受けたものと言われている。また一九一八年六月高山直純に代って取締役・会計部長に就任した栖原啓蔵も、やはり三井物産から山本条太郎の推薦によって移籍した人物である。窪田と高橋、栖原の個人的関係は必ずしも定かでないが、少くとも同じ三井物産の出身者として気心の知れた間柄であったかと思われる。栖原は窪田と同じ東京高商の卒業生でもあった。また高橋と栖原は、三井物産の上海支店に勤務して知り合っていたようである。ちなみに、その頃の両者の知人であった日本棉花上海支店の小笠原菊次郎は、その後三井物産、次いで王子製紙に転職し、一九二九（昭和四）の王子製紙による富士製紙の株式取得で富士製紙の専務取締役に⁶⁰出向してくるのである。

ところで、一九一八年五月の会議でも、窪田は後半になると「指示」を含めて相当発言しており、彼によるリーダーシップの行使が依然伺える。工場長クラスからの「希望・意見」の表明回数も、戦時対策の問題を中心に増えている。但し、それ以上に顕著なのは、当時常務に昇格していた穴水要七販売部長による発言回数の増加であった。穴水は、以前から時として自己管轄外の問題にも積極的に「希望・意見」を表明し、窪田などと議論をたたかわすことがあった。この会議では、彼は新たに常務として「指示」や「希望・意見」を活発に出し、自己のリーダーシップを意識的に行使していたように見える。

だが、穴水による議事への一段と積極的な関与は、一九一八年一月の会議になると再び後退を見せた。同年六月

窪田の社長就任とともに自らも専務に昇格した穴水は一月の四日間にわたる会議の内、一日だけの出席に止まった。穴水が欠席した理由は不明であるが、彼は同年末の衆議院補欠選挙に当選して政界活動にも乗り出していくので、それと日程上の関係があったように思える。⁽⁶¹⁾ また、この会議では既述のごとく、窪田も本議案の審議に参加しなかった。高橋常務の出席も二日間だけであった。その結果、付表の「指示」回数でも明らかのように、取締役・作業部長の広瀬好之助が議事運営の中心となった。

かくて、一九一八年一月の工場長会議になると穴水も然り乍ら、窪田によるリーダーシップの行使は大きく後退を見せた。それだけでなく、窪田の訓示に対する工場長からの反論に伺えるごとく、彼の社内的リーダーシップにも一抹の翳りが見られるようになった。工場長会議は窪田の期待したトップを含む経営者層の参加する最高技術者会議でなく、広瀬部長を中心にする工場長の日常的業務を主とした連絡・調整会議の性格を一段と鮮明にしていた。⁽⁶²⁾

ところが、広瀬は、それから間もない一九一九年一月に出張先の北海道で四九才にして急病死した。同年六月の工場長会では再び高橋常務が議事運営の中心となった。窪田は欠席し、穴水も付表のごとく若干回数の「指示」、「希望・意見」を述べたに止まった。その後の工場長会議については史料を欠き、開催の有無を含めて不明である。

(六) むすび

以上、第二次世界大戦前の日本で有力洋紙メーカーとして知られていた富士製紙紙において、稀有の専門最高経営者であった窪田四郎の社内における行動と足跡を工場長会議での言動を通して考察した。

窪田は一九一四年末に非株主の専門経営者として富士製紙専務に招聘され、当時の原六郎社長を補佐する形式を取りながら、実質的にトップとしての職能を遂行した。次いで、一九一八年六月からは原の引退で社長に昇任した。然

るに、窪田の同社でのトップとしての行動と足跡については今日ほとんど知られておらず、有力株主でなかった由にやがて更迭された「気の毒」な面などが専ら強調されてきた。彼の友人であった王子製紙の藤原銀次郎専務は同じく専門経営者として招聘されながらも、「いつまで『雇われ重役』ではつもらぬ。……実際に発言権もなく、独立自主の行動がとれない」⁽⁶⁴⁾として自社株の取得に積極的であった。然るに、窪田は当時一般に未だ「資本と経営の分離」現象が大勢化していない中で、何故か自社株の取得に淡泊であった。窪田は原に引退時機を助言した際も、折柄の株価高騰を理由として原に所有する富士製紙株の市場での売却を勧めており、⁽⁶⁵⁾彼自身が富士製紙の株主としての地位に特別な意義を認めていなかったようにも思われる。

だが、窪田は、このような自社株の所有についての消極性とは別に、工場長会議での言動から見る限り、同会議を最高技術者会議として意義付けようとするなど、社内の統括にトップとしてのリーダーシップを積極的に行使していた。彼は工場長会議において、工場現場管理者からの「一般事務及工場ニ関」する「今少シ大ナル問題」としての「一般業務上刷新ヲ必要トスル事項其他会社ノ利害得失ニ関スル」建言や審議を期待した。しかも、それを彼は中原延平の評したような「直情径行」の性格でもって、再三かつ卒直に工場長などへ訓示して止まなかった。⁽⁶⁶⁾

だが、彼の期待に反し、工場長会議は日常的業務を主とした連絡・調整会議として機能するに止まった。各工場長にとつての主たる職務と関心は日常的工場管理にあつたと思われる。また、工場長会議の議決についても、全社的な遂行の手続きや制度に未だ不備が多く見られた。そこで、窪田は一九一八年末の会議になると、工場長会議に対するリーダーシップの行使を後退させるようになった。

その頃の富士製紙の経営者層は、窪田をトップとして高橋貞三郎常務が「庶務」、穴水要七常務（次いで専務）が「販売」、広瀬取締役が「製造」、栖原啓蔵取締役が「会計」を各々統轄する陣容になっていた。その内、窪田と高橋、

栖原とともに三井物産出身者であった。だが、富士製紙は、彼らを招聘する前から中国東北部（滿州）への製品輸出に三井物産を経由させていたもの⁽⁶⁷⁾、三井財閥系の王子製紙との競争関係も影響していたと思われるけれど、それ以上は三井物産と特に親密な間柄を築くまでにはならなかった。また、広瀬は社内技術者出身のやはり専門経営者であった。穴水は社員出身ながら、彼のみが自他ともに認める大株主経営者として地歩を固めていた。

このような経営者層を構成した顔ぶれの中で、工場長会議における議論を通して見る限り、言動において窪田との間で屢々一線を画していたのは穴水であった。しかし、それは先述のごとく「意見が杆格」すると有力株主としての立場から「傲語」し、窪田も「彼を押えきれぬ」といった通説のように、窪田の社内のリーダーシップを動揺させるほどのものでは未だなかったと思われる。

ところで、窪田社長はやがて多分に失望しながら、工場長会議でのリーダーシップの行使を後退させるようになった。それとともに、彼の社内のリーダーシップにも一抹の翳りが見られ始めた。穴水と大川の有力株主としての協調関係が新たに社内へ波及してくるのは、このような時期であった。

ところで、最後に話しを再び窪田の更迭理由に戻すならば、既に述べたごとく穴水の土地転売問題については今後実証的な検討が必要と考える。また、それとは別に、本稿で検討した窪田の『工場長会議』に対する構想の挫折も、結果として彼の更迭に恰好の名目を与えていったと見られる。先述のように藤原などは更迭の理由として、窪田の工学技術に対する知識の不足や同社の技術力の弱さをあげた。そうした理由付けは、言葉通りの意味では若干の無理があった。但し、そのような指摘は、同社における経営者層と技術者層の間での連携関係に齟齬があったことを暗示しているように思われる。同社の株主層では、非株主である技術者の経営者層などへの登用に対する「開明性」が稀薄であった⁽⁶⁸⁾。広瀬好之助の取締役・製造部長への昇進は稀な例であった。言い換えると、経営者層と技術者層の間で

は、人的な連携関係が脆弱であったと見られる。

窪田は、このような両層間の人的関係のもとで、そこでの連携関係を何よりも組織的に強化すべく、「工場長会議」を経営者層の参加する最高技術者会議として構想したように思われる。だが、会議の実態は、日常的業務を主とする連絡・調整会議に終始した。そこで、窪田によるリーダーシップの行使は後退を見せ、彼の構想も挫折した。かくて、経営者層と技術者層との連携関係は、広瀬一人を介した旧来通りの形式に戻るかに見えた矢先、広瀬が死去した。その結果、経営者層内部では工学技術問題への人的・組織的な対応力が大きく低下した。広瀬の後任として作業部長代理になった真島幸次郎は、経営者層へまでは登用されなかった。経営者層に限っての技術面への対応力の低下は、株主層での前述した「開明性」の問題と関わっていたものの、有能な技術者でもあった大川の招聘と窪田の更迭を肯定する名目になったように思われる。

- 注(1) 河野幸之助編『高島菊次郎回顧録 思い出すまま』一九六七年、一〇六一—一〇九頁。三鬼陽之助「製紙王・藤原銀次郎の勝利」(『週刊サンケイ』サンケイ新聞社、一九六七年一月二三日号、三八—三九頁)。大川次郎『経営者物語』日本能率協会、一九五八年、一九一頁。
- (2) 富士製紙についての纏った研究としては成田潔英『王子製紙社史』王子製紙、全五巻、一九五六—一九五九年。拙論「明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長」(『明治大学大学院紀要』第一二集(六)、一九七三年二月)があるに止まってきた。
- (3) 森川英正「窪田四郎」(『日本人名大事典・現代』平凡社、一九七九年、二八三頁)。『東燃三十年史』東亜燃料工業、下巻、一九七一年、三三—三四頁。成田潔英『洋紙業を築いた人々』製紙記念館、一九五二年、二九三—二九七頁。
- (4) 前掲「明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長」一〇七、一一四—一一五頁。ところで、持株第一位株主は一九〇六年から宮内省林野局であった。一九〇八年五月で同社総株数の五・〇%を所有したが、資産としての保持だけで経営関与の意向は終始なかった(前掲『洋紙業を築いた人々』二八三—二八五頁)。

- (5) 原邦造編刊『原六郎翁伝』中巻、一九三七年、三九三頁。
- (6) 同右書、三九三―三九六頁。「富士製紙新重役」(『東洋經濟新報』東洋經濟新報社、一九二二年八月五日号、四〇―四一頁)。
- (7) 「富士製紙会社の紛擾解決」(『紙の世界』紙の世界社、第六四号、一九二四年二月、一〇頁)。「富士製紙紛議落着」(同上誌、第六五号、同年三月、三一―四頁)。
- (8) 「富士製紙巷の聞き書き」(同右誌、第七〇号、一九二四年八月、一四頁。但し、時事新報記事の転載)。富士製紙『株主名簿』一九二四年五月。
- (9) 前掲『原六郎翁伝』中巻、三九九―四〇〇頁。前掲『株主名簿』一九二四年一二月。
- (10) 前掲『洋紙業を築いた人々』二九七頁。前掲『東燃三十年史』下巻、三三二頁。前掲『原六郎翁伝』下巻、一九三七年、三四五頁。
- (11)、(12)、(13) 同前書、三四五―三四八頁。
- (14) 藤原銀次郎述『思い出の人々』ダイヤモンド社、一九五〇年、一九三―二〇〇頁。同『藤原銀次郎回顧八十年』講談社、一九五〇年、九七頁。
- (15) 三峯迂人「富士製紙新専務窪田四郎氏を訪ふ」(『紙の世界』第七八号、一九二五年四月、五一―七頁)。河野幸之助「高島菊次郎伝」一九六二年、二五三―二五四頁。
- (16) 森川英正「明治期における専門経営者の進出過程」(『ビジネス・レビュー』一橋大学、第二一巻第二号、一九七三年九月、一二―二七頁)。
- (17) 「紙屑籠」(『紙業雜誌』日本製紙連合会、第二四巻第一号、一九二九年四月、二四―二五頁)。「会社第一線巡り―富士製紙の巻」(『東洋經濟新報』一九三〇年二月八日号、二七頁)。富士製紙『定時株主総会報告書』一九〇七年二月。同『營業報告書』、『株主名簿』一九一三年六月。
- (18) 前掲『原六郎翁伝』下巻、三四八頁。
- (19) 同右書、三四九頁。
- (20) 吉田諦三「穴水要七」一九三〇年、一三六―一五七、一六〇―一六三頁。北海道総務部行政資料室編『北海道開拓功勞者関係資料集録』同上、一九七一年、一三頁。前掲『營業報告書』、『株主名簿』各期。大川平三郎は、かつて四日市製紙(一八八九年創業)専務としての職を富士製紙との対立で追われた経験があった。その時の「庄迫と侮辱」も彼による富士製紙株取得の動機の一つであったと言う(竹越与三郎『大川平三郎君伝』一九三六年、二六三―二六七、三三三―三三五頁)。
- (21) 「富士製紙会社の株主総会」(『紙業雜誌』第一四巻第五号、一九一九年七月、三九―四〇頁)。

- (22) 前掲『思い出の人々』二〇〇頁。前掲『藤原銀次郎回顧八十年』九七—九八頁。前掲『穴水要七』一八一—一八四頁。前掲『王子製紙社史』第三卷、一五七—一五八、一八四頁。前掲『洋紙業を築いた人々』二九七頁。
- (23) 前掲『大川平三郎君伝』一五一頁。西野入愛一『日本コンツェルン全書Ⅸ 浅野・渋沢・大川・古河コンツェルン全書』春秋社、一九三七年、二〇二—二〇三頁。
- (24) 下田将美『今なら話せる—新聞人の財界回顧』毎日新聞社、一九五六年、三〇〇—三〇一頁。
- (25) 前掲『東燃三十年史』下巻、三三四頁。奥田英雄『中原延平伝』東亜燃料工業、一九八一年、五八一—六三頁。
- (26) 前掲『大川平三郎君伝』三二六—三二七頁。三鬼陽之助『敗軍の将・大川社長長の痛恨』(『週刊サンケイ』一九六七年一月二〇日号、四六頁)。前掲『穴水要七』二〇〇頁。
- (27) 前掲『思い出の人々』一九八、二〇〇頁。前掲『王子製紙社史』第三卷、一五七—一五八頁。前掲『穴水要七』一八一—一八二頁。
- (28) 前掲『明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長』一〇六頁。内田星美『初期高工卒技術者の活動分野・集計結果』(『東京経大会誌』東京経済大学、第一〇八号、一九七八年九月、一四六—一五二、一六六—一六七頁の表)。同『企業内技術者組織の形成期』(同上誌、第一〇九・一一〇合併号、一九七八年二月、六二、六七頁の表)。「技術者の取締役と欧米巡視」(『紙業雑誌』第九卷第一号、一九二四年三月、七頁)。中外産業調査会編『産業財閥王子製紙の研究』同上、一九三八年、九七—九八、一二九—一三〇八頁。西済述『製紙技術改善の歩み』(『紙、技協誌』紙・パルプ技術協会、一九七五年一月一〇月、一—二、四—五頁。一九七六年七月、一—三頁。同年九月、一—二頁)。
- (29) (30) 前掲『東燃三十年史』下巻、三三四、三三九—三四〇頁。前掲『思い出すまま』七七—七八、二四七頁。西済『製紙つれづれ草—技術発展の歩み』一九五八年は、本稿の付表に「発言者」として名のでる富士製紙の高須、市田、水谷などの工場長について「往年、わが製紙界にあって、富士製紙の逸材と目されていた」(二頁)と述べている。
- (31) (32) 前掲『穴水要七』一七四—一八五頁。「富士製紙北海道興業合併」(『紙業雑誌』第一四卷第一号、一九一九年三月、四五頁)。「富士に関する訛伝と正誤」(同上誌、第一四卷第二号、同年四月、九五頁)。富士製紙『株主名簿』一九一九年五月。土肥次郎述『東京板紙の余韻』一九七九年、二五—二九頁。
- (33) 石山賢吉『財界人を語る』ダイヤモンド社、一九三二年、二一七頁。前掲『思い出の人々』一九四、一九八、二〇四頁。前掲『東燃三十年史』下巻、三三九—三四〇頁。前掲『高島菊次郎伝』二五四頁。
- (34) 前掲『穴水要七』一九二頁。前掲『大川平三郎君伝』三二五頁。
- (35) 富士製紙『大正五、六、七、八年 工場長会議書類』一九二六—一九一九年。

- (36) 「大正七年一月一日 工場長会議々事録」一九一八年(同右書類)。
- (37) 「明治三〇年一月一日 富士製紙職制改正」(富士製紙『例規書類』一八九五—一九〇三年)。前掲「明治、大正前期における富士製紙会社の企業成長」一〇六頁。富士製紙『定式株主総会報告書』一八九七年二月—一八九八年五月。「社長小野金六 達第一六号」一九〇八年一月三日(同前『例規書類』一九〇四—一九〇八年)。
- (38) 拙論「明治中期—大正期における王子製紙と富士製紙」(『経営史学』経営史学会、第一〇卷第三号、一九七六年三月、五四—五六頁)。前掲『高島菊次郎伝』一九一一—二五、二二六頁。
- (39) 「大正五年六月四日 工場長会議々事録」一九一六年(前掲『工場長会議書類』)。同『書類』には一九一六年五月の議事録より前頁に年月日未記入の不完全な議事記録が綴じ込まれているが、それは内容から見て同年末の分と思われる。
- (40) 同右議事録。
- (41)、(42) 「大正六年五月二八日及二九日 工場長会議々事録」(前掲『工場長会議書類』)。
- (43) 前掲「大正五年六月四日 工場長会議々事録」。同右議事録。
- (44) 「広瀬好之助君卒然長逝す」(『紙業雑誌』第一三卷第二二号、一九一九年二月、五四頁)。「富士の増田源平氏長逝す」(同上誌、第二四卷第七号、一九二九年九月、二八頁)。前掲『思い出すまま』七七頁。
- (45) 前掲「大正六年五月二八日及二九日 工場長会議々事録」。
- (46)、(47)、(48)、(49) 「大正六年二月九日及一〇日 工場長会議々事録」一九二七年(前掲『工場長会議書類』)。
- (50)、(51)、(52)、(53)、(54) 「大正七年五月 工場長会議、新営工事関係会議、山林協議会、電気打合会議事録」一九一八年(富士製紙『大正七—一五年 工場長会議、他工場視察報告』一九一八—一九二六年)。
- (55)、(56)、(57)、(58) 「大正七年一月 工場長会議々事録」一九一八年(前掲『工場長会議書類』)。
- (59) 同右議事録、「大正八年六月 工場長会議々事録」一九一九年(同前『工場長会議書類』)。
- (60) 「富士製紙の新陣容」(『エコノミスト』毎日新聞社、一九二九年三月一五日号、五頁)。前掲「会社第一線巡り—富士製紙の巻」二七頁。前掲『高島菊次郎伝』二五—二五三頁。前掲『王子製紙社史』第三卷、一九九頁。
- (61) 『北越製紙七〇年史』北越製紙、一九七七年、四九頁。
- (62) 窪田四郎談「故広瀬好之助君に就て」(『紙業雑誌』第一四卷第一号、一九一九年三月、四三—四五頁)。前掲「広瀬好之助君卒然長逝す」五四頁。
- (63) 「高島菊次郎先生祝辞」(『桜影』桜影会、復刊第二号、一九六〇年六月、一〇頁)。
- (64) 藤原銀次郎『私の処世観』要書房、一九五四年、八四頁。

(65) 前掲『原六郎翁伝』三四九頁。

(66) このような窪田の性格と言動は、一九一九年の広瀬死去に際した追悼の辞でも一端を伺えるように思われる。彼は、広瀬と知り合った当初の「錯誤」によるものとして「同君は円転滑脱にして、主義主張なく、執着心に乏しき人物なるべし」との印象を「告白」し、「縦令一時なりとも、右の如き悪感を抱きしは、故人に対して謝罪せざるべからず。則ち茲に此事を諸君に告ぐるも亦故人の追慕の一たらん乎」と述べている（前掲「故広瀬好之助君に就て」四三頁）。

(67) 広瀬好之助談「対清輸出の現況と内国市場の前途」（『紙の世界』第六一号、一九一三頁十一月、四一五頁）。

(68) 専門経営者の登用についての「開明性」をめぐることは、森川英正「小倉石油と中原延平」（『経営史学』第二卷第二号、一九八七年七月、三頁）を参照。

〔付記〕 本稿で利用した史料の多くは、財団法人・紙の博物館所蔵のものである。その閲覧に際しては同館の方々に大変御世話になった。記して厚く御礼申し上げる。