

# 明治期紡績業における労働条件と 武藤山治についての一考察

—鐘紡における労働条件と武藤山治の生い立ちを通して—

経営学研究科博士後期課程2年

岡 部 幸 徳 (97302)

## はじめに

19世紀後半、徳川幕府が倒れたと同時に日本国は、近代化の一步を踏み出した。大政奉還、王政復古の大号令、そして明治政府が誕生し、官主導による産業の勃興を見ることとなる。紡績業界は、その後の明治期から昭和の始めにかけて日本経済の代表とも言える大産業に成長した。しかしながら劣悪な労働条件により、幼年者や女性を雇用、酷使して成長した産業であったことも歴史的事実であろう。しかしながら、すべての紡績業者がそのような最悪の労働環境で労働者を使用していたわけではない。産業化をたどり始めたばかりの日本においても、労働者一人一人に対して非常に高い人間性重視の考えを信念として、それを本当に重視した労働諸条件を実行した企業経営者がいた。その経営者のひとりとして武藤山治を取り上げる。

武藤山治は、明治27年に鐘ヶ淵紡績（現・鐘紡（以下、鐘紡））に入社、程なく兵庫工場支配人に就任する。それ以来、武藤が取締役社長を退くまでの昭和5年1月まで、鐘紡にはいわゆる「労働争議」は1度も起こらなかった。それはなぜか。

この論文の目的は、武藤山治が行った労働者の労働諸条件を、一般的紡績企業のそれと比較検討し、武藤がなぜ厚遇な従業員への処遇制度を行おうと考え、実行したかを紹介し、鐘紡の経営姿勢にどのような影響を与えたかを考察する。

そのために、まず第1章では、明治期の職工の労働条件や労働環境を検討していく。そして第2章において、鐘紡における従業員の労働条件と一般的紡績企業における労働条件を比較検討する。紡績企業の労働諸条件等は、主に『女工哀史』細井和喜蔵著<sup>1</sup>、『職工事情』農商務省商工局<sup>2</sup>を用い、その当時の状況を把握していく。その上で、第

1 1925年初版発刊、その内容は、著者である細井自身が「職工」として労働していた時の工場内の状態や環境などを観察し、書籍にまとめたものである。

2 1903年初版発行、農商務省商工局、1901年に政府が調査しまとめたものである。工場労働者問題が社会的問題として注目され始めた明治30年前半の工場労働事情調査書。日本における最初の調査報告書ともいわれ、この種のものの古典であろう。恣意的な内容はなく、当時の労働環境・条件等を明確に記述しているものとして評価が高い。

3章において武藤山治の生い立ちをみることにする。生誕から青年期では、武藤の行動を中心に、青年期から成人期は鐘紡の経営を核とした彼の行動や体験を中心に記述していくことにする。

そして、第1章から第3章を踏まえ、第4章で武藤の持つ従業員に関する考え方と企業に関する考え方を、理解しまとめてみたい。

## 第1章 紡績業界における労働環境について

### 1 労働時間

『職工事情』に明治33年当時の紡績業における一般的な労働時間が紹介されている。「紡績工場においては昼夜交代の執業方法により、その労働時間は11時間または11時間半（休憩時間を除く）なるを通例とす。」とある。この労働時間は職工の年齢や経験の多少にかかわらず、同じ長時間の労働だったようである。始業時間及び終業時間は、午前六時に始まり夕方の六時の終業が基本的な就業時間である。また休憩時間は、規則上は、食事時間が30分、午前と午後それぞれ15分ずつの合計1日1時間の取得が主であったようだ。『職工事情』では、その休憩時間についても、請負給または賃業給の職工は、休憩をすることで稼ぎ高が減るため休憩を取らないことが多いと報告している。また、日給者でも製造量が追いつかない場合や、職工自身が未熟であるために規定の製造量を作りきれないことなどを理由として、監督者がその職工を休ませない場合が頻繁にあるため「休憩時間なるものは、その名存してその実なきものというべし」<sup>3</sup>と明記している。この点について『女工哀史』<sup>4</sup>は、より具体的に、休憩時間がいかに無意味なものであったかを指摘している。『女工哀史』の著者・細井和喜蔵曰く、「一般女工はほとんど休憩がないも同様で、台の掃除とか次の段取りとかで15分や20分はたちまち潰れてしまうからだ。」と記している。続けて、「大概な工場では女工の休憩室というものがなく」また「よしんば別に広大な女工の休憩室があっても、大工場なれば運転が停まってから出て再び入場するだけに15分くらいは費やさねばならないから、15分の休憩は有名無実である。」と明確に、具体的に15分の休憩が意味のない時間であるかを指摘している。この点から、実際に休憩時間が機能していなかったことがわかる。

### 2 休日

紡績職工の休業は、一般的な勤務形態である1週間単位の昼夜業交代勤務の場合は、1月毎4回から5回になっていたようである。その内訳は、おもに、祝日、年末年始、盆に加え、起業記念日、と定期休業日といわれる前述の昼夜交代勤務の交代日が休日

3 農商務省『職工事情』1903（1998年復刻版）、岩波文庫 p 36

4 細井和喜蔵『女工哀史』1925（1954年復刻版）、岩波文庫 pp124 - 125

あったようだ<sup>5</sup>。しかしながら、その実情は休憩時間同様に厳しいものであった。たとえば定期休業日には通例昼間12時間、機械の運転を停止する。今週が昼業であった職工は土曜日の夜業と日曜日の昼業を休み、日曜日の夜から業務に入る。今週、夜業部であったものは日曜日の昼業及び夜業を休み月曜日の朝から昼業となる。つまり、昼業から夜業になるものは土曜の夜に睡眠をとり、日曜の夜業のために時間を調整するため日曜日の昼間にいくらかの睡眠を取る必要が発生する。夜業から昼業の場合は、日曜の朝から寝ると次の月曜の昼業に時間調整が必要となるため、睡眠時間を調整する必要が生じるのである。

『職工事情』が発刊されてから20年後の発刊である『女工哀史』でも状況は大きく変わっていないようである。

### 3 夜業（深夜業・徹夜業）

労働時間の項において、夜間業務が職工に交替制で課せられていることは述べた。その実態について述べていくことにしたい。紡績業の職工であればその年齢、性別に関係なくほとんどすべての職工が夜間業務に従事していたようである。職工の年齢については後述する雇用・採用の項で詳細記述するが、ここでは幼い少女も例外ではなかったといっておきたい。

何故また何時、紡績業において昼夜業が開始されたのか。その理由を『職工事情』では、ある紡績会社の社長の説をもって説明している。「明治16年会社創業のころは1日営業時間12時間で昼業のみであったが、製品の売れ行きが非常に良かったので、明治17年に増産のために夜業を始めた。それ以来次々と設立した工場群では昼夜業を行うことが原則となった。」<sup>6</sup>と書き記している。この話をうけて『職工事情』の執筆者は深夜業時における職工の精神的・肉体的負担を問題と考へた。そして三つの具体的な生理学上の学説<sup>7</sup>を挙げた上で、徹夜業が衛生上有害なものであると判断し、深夜業の継続を今一度再考したほうが良いという指摘をしている。

また、深夜業の経営上の弊害も同時に指摘されている。それは深夜業が非常に過酷であるために職工の欠勤が多い。そのため工場の操業に必要な最低人数に達さず、昼業からそのまま夜業を行わせることが頻繁に起こり、結果的に36時間労働を強いることがあったようである。このような点が、いわゆる女工の「重労働による病死」などに代表される処遇の悪さを象徴する点であると『職工事情』は指摘している。

5 農商務省『職工事情』1903（1998年復刻版）、岩波文庫、pp40-41

6 農商務省『職工事情』、1903、岩波文庫、pp42-43 また、『女工哀史』ではこの会社の実名を挙げて同様に説明をしている。

7 ①昼間の睡眠は夜間と同じだけの効果的な睡眠は得られないこと ②夜間は昼間に比べて精神的な疲労を感じやすいこと ③夜間は病気に侵されやすい等を詳しい理由を添えて具体的解説を加えている。

#### 4 雇用・採用及び賃金

では、職工として採用され工場労働していたのは、どのような人々であったか。明治33年調査によれば、その総数はおよそ7万人程度<sup>8</sup>であった。またその翌年（明治34年）に関西地区の16工場のみを調査対象とした調査結果が『職工事情』に記載されている。その調査結果から職工の年齢・男女比率などの傾向を窺い知ることができる。

年齢	10歳未満	14歳未満	20歳未満	20歳以上	合計
男工	7	298	1006	4057	5368
女工	9	2200	8045	9090	19344
計	16	2498	9051	13147	24712
%	0.06	10.11	36.63	53.20	100

（「職工男女別および年齢別調べ」明治34年農商務省調べ）

ちなみに、男女比率は男性21.7%に対し、女性78.3%である。この表からもわかるように、当時の職工の35%強が20歳に満たない職工であったことが理解できる。また10歳から14歳に満たない、今で言う義務教育も終わっていない少年・少女が実際に当時、工場労働者として勤務していたことが記録されている。彼らのような職工が労働者として働いていたことは、この調査対象の関西地域特有の傾向ではないことが『職工事情』掲載の他の調査からも把握できる。明治32年6月の「東京紡績会社」職工調べによれば、満14歳までの男女職工の比率は15.3%、でもっとも若い職工は男性が12歳4ヶ月、女性が11歳6ヶ月という記録が残っている<sup>9</sup>。このような傾向から、『職工事情』においては、14歳以下の幼者が1割から2割は常時含まれていることになることと報告している。さて、このような労働者構成であったわけだが、賃金はどのような状況だったのであろうか。一般的には賃金形態は2種類あった。前述の労働時間の項でも一部触れたが、基本的には「日給」と「賃業給」に分けられる。日給は毎日定額を支給する賃金形態で、現在の日給という概念と変わらない。賃業給は、各職工の生産の結果によって定められている賃金で、いわゆる「請負若しくは歩合給」と考えてよいであろう。『職工事情』に関西16工場における日給労働者と賃業給労働者の比率をあらわした調査結果<sup>10</sup>があるので参考までに下記表に記載しておく。また平均賃金額は、男工が平均30銭、女工の平均は20銭ほどであったようだ。

	日給労働者	賃業労働者	計
男工	4780	1244	6024
女工	6295	14910	21205
計	11075	16154	27229
%	41	59	100

（「職工男女別および年齢別調べ」明治34年農商務省調べ）

## 5 衛生・疾病等への対応等及びその他の労働条件

労働条件等に関する主な項目に関してここまで記述してきた。労働時間、休日、賃金、職工の年齢、性別構成など労働者に関する状況が把握できたと考える。ここでは多くの労働者を取り巻く工場内の環境及び労働者のための福利制度等を概観していくことにする。上記までの労働条件から非常に厳しい環境での労働を強いられていたことを察することが出来た。そして、その結果多くの職工が怪我や疾病にかかり、結果として障害が残ったり、死亡した例が多くあったようである。

まずは、工場の衛生状態であるが、『職工事情』の報告によれば、「紡績職工疾病の多数は呼吸器病、消化器病、眼病、関節病、生殖器病などが少なくない」と記述している。この報告者はその要因について、工場内の労働環境を非常に良く理解した上でその理由を推察、詳しく記述しているのでここに紹介したい。

「終日器械と共に働作するため、十分な運動をしなくても体には良いであろうと誤解をしているものが多い。しかし、身体の運動は清潔な空気中においてし、かつ精神の作用が伴うものでなければむしろ害のあるものであろう。」  
 「彼らは終日同一の器械の側に立って極めて単調、無味な作業に従事し業務上、精神を慰めるものもなく、過度の労働、なかんずく徹夜業のような生理に反する仕事をして、しかも休日休憩時間が少なく食後直ちに働き始めるので、消化器病を起こして、栄養不良になるものが多い。加えて、ものすごい量の屑綿塵埃が飛散しても操業上の理由で通風をさせない為に、窓や扉は密閉して、他に換気装置も設置せずにいるので、空気が甚だしく不潔になる。その他、温度湿度の関係によって身体を著しく害することもあり、特に徹夜業は一層の害を加え感冒や呼吸器病を起こす。  
 それが極まると、肺病や肋膜炎を引き起こしてしまう。また、塵埃を含んだ空気、温度、光線等の関係で眼病に罹るものも多く、終日の立業は関節病を起こし、女子生殖器病にかかり不妊の原因となることもある。」<sup>11</sup>

この記述内容が当時の状況をよくあらわし殆ど違わないとすれば、その労働環境はやはり劣悪であったと認識してよいようである。また同時に、職工自身の労働衛生に関する知識や注意力も相当程度低かった<sup>12</sup>ようだ。

次に、このような状態を解決するためにとられた多くの対処方法や社内保障制度を概

8農商務省『職工事情』, 1903, 岩波文庫, p19

9 同書, p23

10農商務省『職工事情』, 1903, 岩波文庫, p 112表より転記

11 農商務省『職工事情』, 1903, 岩波文庫 pp140 - 141からの抜粋である。本論文の掲載の際に筆者が現代語訳をした。

12農商務省『職工事情』, 1903, 岩波文庫, pp157 - 158参照

観してみたい。まず、医療については、工場内に病室を設けるところが少なからずあったようである。しかし現実には、資格をもった医師や看護婦が常駐している工場は少なく、多くの場合には開業医や病院と契約をし、通常は看護知識のない老人に看護される程度のもので『職工事情』は記述している。

また、業務上の負傷が生じた場合には一般職工でもほとんどの工場で無料の治療を受けさせている。業務上死亡の場合には、多くの場合には50円程度をその遺族に支払う場合がほとんどであったようだ。前述で紹介したように、職工の1日の賃金が、男性で30銭、女性で20銭のころなので、約180日分の賃金程度の一時金であったと解釈できる。

こういった職工の疾病負傷、死亡のための保険制度を、明治27年に大阪の紡績業者が連合して保険会社を立ち上げたことがあった。しかしわずか1年で廃業になったとの記録がある。廃業の原因は残念ながらわからない。しかし、前述のような労働環境から推察すると、頻繁に疾病者、死亡者が発生する可能性が低くないことから保険金の支払が多額となり、保険制度（保険規則）として成り立たなかった可能性が高い<sup>13</sup>。この保険制度がなくなってから、紡績業では一部を除いた、多くの工場でそのような制度は機能していなかったようである。

## 第2章 鐘紡の労働環境と保障制度について

ここまで、明治期における紡績業界の職工を取り巻く労働条件、労働環境、保障制度等を概観してきた。当時の工場労働が非常に厳しいものであったことが推察できる。しかしながら、このような労働環境をすべての紡績業界の経営者が行っていたわけではないこともまた事実である。幾人かの紡績業経営者は非人間的な労働環境での工場内労働を少しでも人間的な環境に置き換えたいと考えていた。その幾人かの経営者の1人に、鐘紡の武藤山治がいる。山治は、鐘紡の創業者ではない。しかし、武藤山治が職工に施した多くの社内制度は、間違いなく明治期の紡績業界の職工処遇制度・つまり従業員の処遇制度としてはこの時期を代表するであろう人間味あふれる手厚い処遇制度であった。

第1章の最後で、職工の疾病等保険制度が1年で廃止されたことを紹介した。「その後、一部を除いた、多くの工場では保険制度的なものは機能しなかった」とも記述した。その前述の「一部を除いた」工場のなかの一つが、実は武藤の鐘紡である。その内容を前述の明治期における紡績業のそれと比較検証していく。

しかし、留意しなくてはならない点がいくつかある。この論文を執筆している現在と比較した場合には、山治の制度は相対的に低い条件に見えてしまうこと。ここでの視点は、あくまで明治期の紡績業の職工処遇と比較してどうなのかということであり、また、山治の制度の先進性を明確にするため現在の社会保険各法との比較もおこなう。しかし、

13 『職工事情』のpp180 - 185に、その保険会社保険規則が掲載されている。詳細内容はそちらを参照されたい。

社会保障制度のあり方や日本的経営に代表される社内人事制度の現在の崩壊状況を受けての「基盤案」として、相当であったかどうかという評価を問うていないことはあらかじめ言及しておきたい。

また、前述の一般的紡績業界の状況で触れていない部分は、山治の行った処遇制度と比較が必要となった場合に適宜補足説明を加えていくことしたい。

## 1. 鐘紡共済組合について

まずは、鐘紡共済組合についてである。職工の生活は、どの程度の保障がされていたのか。その厚薄で職工の労働に対する意欲も相当に変わってくる。前述のように賃業給が職工の6割を占める状況では、身体が健康であることが特に重要になってくる。もし、健康を害し床に伏せば労働時間が減少、賃金にも影響してくるであろう。また、この「鐘紡共済組合」の制度が鐘紡の諸制度の中心であり、その後の政府の「健康保険法」制定のたたき台的役割となることから、まずこの制度を検証することが妥当であると考え、ここから始めていきたい。

「鐘紡共済組合制度」は、明治38年6月に設置された。山治によるとそのきっかけは、明治30年ごろの不況時には利益が少なく、自分が思うことの半分もできなかった時期に「何とかして従業員相互扶助の制度を設け、従業員の生活をいくらかでも安定したいと常々考えていた。」<sup>14</sup>ことがその原点と記述している。つまり約8年間何らかの制度を構築したいと考え、試行錯誤を繰り返していたといえるようである。その裏づけとして、景気が回復し、利益が安定してきた明治35年ごろから徐々に山治のアイデアによる諸制度が施行されるようになっていく。直接のきっかけは、山治が知り合い<sup>15</sup>からドイツクルップ製鋼会社の職工に関する設備調査書を手に入れたことである。その内容が日ごろからの自分の考えを具現化するフレームワークに成りうるということがわかり制度化に踏みきったということのようである。以下にその内容を上げる。

### 鐘紡共済組合定款大要（現代語解釈）<sup>16</sup>

#### 保険料

被雇用者：毎月給料の100分の3を保険料として拠出。

会社側：拠出総額の2分の1以上の補助を出し、基金（共済組合）を設立。

- 1、本組合は組合の人々が、病気に罹りまたは負傷し、もしくは死亡し、または、老衰のため働くことができずに退職し、または規定の勤続年限に達した時は、それぞれ

14 「私の身の上話：武藤山治」『人物で読む日本経済史 第4巻』1998（1934年の復刻版）、ゆまに書房  
15 澤野廣史は『恐慌を生き抜いた男 評伝・武藤山治』のなかで、その知り合いは、上司である朝吹英二であったと記述している。

16 武藤山治、前掲書、pp223 - 227から筆者が現代語に訳した。

定められた救済をしまたは、年金を給付する。

- 2、本組合のうち、給料が高額になる人は保険料を多く出すことになるが、救済を受ける事は逆に少ない。つまり、給料が少額な人は少額の保険料を払うことで、手厚い待遇を受けることになります。
- 3、組合員が病気にかかったときは、会社の医師または会社が信用する医師の診断書を添えて、申出ればその4日目から以降、日給額の半日分を支給する。
- 4、工女で、妊娠中または産後働くことが出来ない場合には、会社の医師または会社の信用する医師の証明によって、ある期間の扶助料を与えることがある。
- 5、病気扶助料は3ヶ月間給付する規定であるが、5ヶ年以上本組合に加入している人にはその期間を5ヶ月に延長する。
- 6、職務上、負傷した場合は組合の費用で療養をさせ又、負傷の全治まで給料の全額を給付する。
- 7、負傷のため、終身、重度障害者となり退社する場合には相当の救済金を与える。
- 8、負傷全癒の後に、会社の業務に復帰従事するものには、在職年金を支給する。
- 9、男性で満10年間、女性で満5年間勤続しているときには在職年金を支給する。
- 10、男性で満15年、女性で満10年間勤続しているときには退社した後でも、その後15年間は年金を支給する。
- 11、男性で5年以上勤続し、年齢満50歳に達しているもの、また、女性で満3年以上勤続し年齢満45歳に達している時に、病気のために働くことが出来ず、退社するときは、満5年間年金を与える。ただし、この場合には会社の医師の証明を要する。
- 12、全ての年金額は、男性の場合はその当時の給料1年分の100分の15（例：1ヶ月20円の給料の場合には、年俸240円、この100分の15で36円が年金額となる）、女性は同上100分の10を最低額とする。規則で定められた年限以上1年経過するごとに100分の1増加し、毎年6月および12月の2回に分けて支給する。
- 13、女性で勤続5年以上のもので、今後6ヶ月間保険料を払い込むときには年金として当時の給料1年分の100分の5を受ける特典がある。また、勤続2年以上のものは、今後2年間、同6ヶ月以上のものは今後3年間保険料を払い込むときには前記の年金を受けることができる。
- 14、男女職工以外の使用人で、これまで会社に勤続10年以上のものは、今後2年間、7年以上のものは今後3年間、5年以上のものは今後4年間2年以上のものは今後5年間、2年未満のものは今後6年間保険料を払い込むときには年金として当時の給料1年分の100分の7.5を受けることが出来る。
- 15、上記のほか、特別の事情により組合員の一家が非情に困難な状況に落ちいった場合には、相当の救済をすることがある。
- 16、本組合で、救済をするほか、会社はこれまで通り会社の費用で救済をする。
- 17、今後は病気又は不幸等の場合には十分の救済を受けられ、安心して業務に従事する



ことが出来る。

- 18、本組合は明治38年6月1日から実施する。
- 19、これまでみなさんから預かっていた「保信金」は、5月限りで廃止し、6月からは支払の必要はない。なお、これまで預けてある分については、年率10%の利息を付け会社が預かり、従来どおり満期時に払い戻す。
- 20、以上、本組合の概要を抜粋したが、詳細は各支店委員にお尋ね下さい。

鐘紡共済組合本部

これは『私の身の上話』の中に掲載されている「鐘紡共済組合定款大要」の全文である。この共済組合施行規則の特筆すべき点をあげると、

- ①療養費が申出より4日目に支給される。
  - ②産前産後の女工に手当が支給される。
  - ③業務上の負傷に関しては、全額、療養費が共済組合からも支給される。
  - ④在社中年金が支給される。
  - ⑤条件付であるが、退職者年金が支給される。
- の5点が挙げられよう。

## 2. 鐘紡共済組合定款大綱と現行・社会保障関連法の相違点

この5点については、平成12年現在の健康保険法、雇用保険法、労働者災害補償保険法、厚生年金法、育児介護休業法等と比較した場合でもそれと同等の処遇であることを鑑み評価した。特に、「療養費の4日目の支給」という点は、恐らくはこの「共済組合定款」の規則がそのまま現在・健康保険法に残る形となったものであろう。また、②の産前産後の女工への手当は、現行法では「産前産後休暇」について、また雇用保険法からの手当支給は法制化されているが、その事業主による直接の賃金保証はいまだに、雇用保険法上、義務化されていない。この点を考えれば、非常に先進的であったといえよう。

以下に、共済組合定款大綱と現行法の比較を一覧表にした。

大綱条文	条文概要	現行法概要	現行法
第1、2条	目的条文		
第3条	4日目を以降、日給半日分支給	傷病手当金・日給6割	健康保険法45条
第4条	妊産婦への休業補償給付	育児休業基本給付金 月給3割	雇用保険法61条の4
第5条	目的条文の内容		
第6条	業務上負傷時の療養費等支給	療養・休業補償給付他	労災保険法13条他

第7条	業務上障害時退職一時金支給	障害補償一時金	労災保険法15条2項
第8条	業務上負傷療養復帰在職年金	障害基礎・厚生年金	厚生・国民年金
第9条	在職年金支給		
第10条	長期勤務者退職年金	老齢年金各制度等	被用者年金各法
第11条	疾病時退職年金		厚生,国民年金等
第12条	男性年金額及び支給規則		被用者年金各法
第13条	女性年金額及び支給規則		被用者年金各法
第14条	年金支給規則		被用者年金各法
第15条	従業員被扶養者救済		健康保険法他
第16条	共済組合と企業本体分離		
第17-20条	その他		

ちなみに山治は、明治35年に、乳児を保育する女工を対象とした「乳児保育所」を工場内に設置している<sup>17</sup>。また、現行の被用者年金各法と比較した場合に、支給額こそ微々たるものであるが、明治の当時に実質上の終身年金（上記第12条参照）及び在社中年金などが年金制度に盛り込まれていたことは非常に驚かされる。

また、本大綱の第15条には、従業員の家族に対する何らかの救済を行うことが出来る条文が織り込まれている。従業員の被扶養者に対する条文は『職事情』に掲載されている他の3社の傷病保険規則には、盛り込まれていない<sup>18</sup>のものである。

しかしながら、ここで一つ確認しておかねばならないのは、これら年金や被扶養者への救済条項などが実際に機能していたのかという点である。これについては、山治の著書の中にエピソードがあるので、紹介する。

「私は豊前の中津へ遊説に参りました時、土地の有力者が私のため歓迎の宴会を開いてくれました。その席上で、わたしの非常に感じましたことは、私が一々杯を頂きにまわりますと、出席者の中に3、4名今度の整理で退職せる中津支店員がおりまして心から私に向かって会社の優遇について感謝する旨、挨拶せられたのを聞いて、私は非常に喜びにたえませんでした。」<sup>19</sup>

と記述している。山治を歓迎したこの酒席は、1人何円という参加費用を徴収して行われたものである。この点から、わざわざ社交辞令を山治にいうために実費で参加するということはないであろうから、元・中津支店員の感謝の弁はある程度信頼できるといえよう。このように、「共済組合の制度」を概観してみたが、現時点でも鐘紡の行って

17 武藤山治、『私の身の上話』1934年、(1998年復刻版 ゆまに書房) p220

18 農商務省『職事情』, 1903, 岩波文庫, pp161-174, pp178-185

19 武藤山治, 前掲書, p237

いたこの制度が現行の社会保険関連法のそれと比較した場合にも、先進的で当時として厚遇な制度を導入していたことが理解できたと思う。

### 3. その他の制度について

武藤山治は他にも多くの施設や制度を導入している。前述の「共済組合」「乳児保育所」のほか、「社内報」を発行、社員の意見やアイデアを公募する「注意箱」、職工が安く買い物をするための「日用品引換所」を設置した。また、一般の紡績業においては、職工の寄宿舎における食事は、外部業者への委託が主であったが、山治は外注すると、その業者が高額のマージンを取るために、貧しい食事になるという理由で、鐘紡の自前準備による食事にしたという。その例として、職工のための食事について、「沢庵」にいたるまで自ら試食し、おいしいと納得できるものを準備させた。また、職工の「寄宿舎」での待遇についてもそのこだわりは変わらない。職工の使う寝具の長さや枕の1つも、自分が実際に横になって、試用し最もよく眠れるものを採用したという<sup>20</sup>。

ここまでの事例は、武藤自身が自分の施策を紹介したり、武藤の研究をした研究者が紹介をした事例であるが、ここで細井が『女工哀史』の中で鐘紡を肯定した事例を紹介したい。細井が自ら対立する経営側の武藤を誉める、若しくは批判を与えていないということはそれなりに、武藤の行為を評価できるであろう。

① 女工に対する電話の取次ぎ<sup>21</sup>

② 工場内における休憩設備とその環境<sup>22</sup>

③ 高砂、茅ヶ崎保養院の設立<sup>23</sup>

等が上げられている。これらの山治の行為が、広く当時の紡績業界に知れ渡り、その労働環境が他の工場に比較し優良であったことから、「グレード鐘紡」<sup>24</sup>とよばれていたようである。

### 4 まとめ

武藤山治は、明治時代の紡績業界において多くの他の企業と比較して、非常に優良な職工への処遇制度を自らの考えにより導入をしていった。「共済組合のアイデア」においては、それ自体はドイツからのものであったが、そのフレームワークに山治が魂を吹き込み、共済組合発足から政府の健康保険法が施行されるまでの間、その制度と規則は鐘紡にフィットするようにつくられ、実質的にその機能を十分発揮していた。また、その他制度も、その制度の根底には、職工の人間性を保持又は高めるという意図を容易

20 澤野廣史『恐慌を生き抜いた男 評伝・武藤山治』1998, 新潮社 p 55

21 細井和喜蔵, 『女工哀史』, 1925, pp52 - 53

22 細井和喜蔵, 『女工哀史』, 1925, pp124 - 125

23 細井和喜蔵, 『女工哀史』, 1925, p372

24 細井和喜蔵, 『女工哀史』, 1925, pp52 - 53

に感じさせるものであったことは理解できよう。

明治期にあって、職工の一人一人を大切にしようとする民主主義的な考え方をしていた武藤山治は、どのような人物であったのかを知ることが、これら制度の本来的な意味を理解する1つの方法であろう。

### 第3章 武藤山治の生い立ち

#### 1 生誕から青年期

##### ① 少年時代

武藤山治は江戸時代の末期、1867年（慶応3年）に岐阜県海津郡の佐久間家の長男に生まれた。生家はその土地の庄屋で、比較的裕福な環境で生まれたようである。しかし姓が「佐久間」ではなく、「武藤」となっている。山治は後述する米国留学から戻ってすぐに、佐久間姓から武藤姓を名乗ることになる。これは明治時代に入ってから徴兵制度が関連しているようである。ある家の主人が60歳以上で跡取りがいない家を継げば徴兵されないという決まりが明治のころにあった。その条件に山治を該当させるために父・国三郎が、武藤嘉兵衛という旧下級武士の家に養子に出し、15円払って養子としての親子の縁を切った<sup>25</sup>。こうすることで、国三郎は山治を結果的に兵隊に出なくてもすむことにしたようである。

少年時代の山治は、あまり手のかからぬ子だったようである。母親・たねは、山治について「子供のころから不実なことできぬ性質」で、「長男ということで、他の兄弟より小遣い銭を余計に与えると、『私だけ余分に頂戴することはいけません。兄弟みな平等にしてください』といったことを思い出す。」<sup>26</sup>と語ったとの記述がある。

少年がこのような「平等」という考えをもち、論じるようになった要因として、父の存在が少なからず影響しているようである。山治の父・国三郎は、大変な読書家<sup>27</sup>で自由民権運動に共鳴し、その後、国会開設運動にも加わり、自らも第5回衆議院議員選挙で当選、衆議院議員となった。実家もそのような環境であるから幾度となく、自由民権運動志士の議論の場となったようである。「平等」「自由」ということについて、山治少年がどれだけ理解していたかはわからない。しかし真剣に「平等」「自由」を語り議論する父の姿は、確実にその後の山治の人格形成に少なからぬ影響を与えたことは想像できよう。

##### ② 慶応義塾時代

明治13年、14歳（満13歳）のときに、国三郎に連れられて上京する。そして福沢諭吉のいる慶応義塾の幼稚舎にまず入学する。この慶応義塾での教育があらゆる面で、

25 澤野廣史『恐慌を生き抜いた男 評伝・武藤山治』1998、新潮社 p 17

26 澤野廣史、前掲書、pp17-18

27 山治がその著書『私の身の上話』の中で、父・国三郎の読書好きを「朝から夜遅くまで散歩する時間のほかは本を手から離したことがありませんでした。」と記述している。同書p15

その後の山治の将来に影響を与えることとなる。山治は、福沢諭吉の教えのなかでも「独立自尊」をもっとも心にとめていたようである。とくにそれは山治のその後の鐘紡での経営にも現れるが、彼は「自分の興した事業の尻拭いは自分ですること」<sup>28</sup>と信じ、<sup>29</sup>「窮地に陥れば自分の経営責任を棚に上げ、政府の援助、救済を求める経済人は非難」<sup>29</sup>した。

つまり、これらの考え方がどのような影響により山治の中で形成されるのかを考えた場合には、「独立自尊」の福沢諭吉の教えと「自由民権運動」の志士としての父・国三郎の教え若しくは、佐久間家の家庭環境が山治の人格形成期である幼少期の思考基盤に大きな影響を与えたといえるようである。また、山治は慶応義塾の教えで、福沢諭吉を始めとした「先生」の地位にある人に対しても「先生」とは呼ばず、「福沢さん」と読んでいたと記述し、その点を「師弟間に階級的な観念を作らず、親密な温情にあふれていた」と感想を述べ、「文部省の手より教育を解放することなどは、国民の人格を高め、その自治精神発揚する上はもっとも必要な改革」で「英国流の人格教育を範とすべきである」<sup>30</sup>という「自由主義者」として自らの考えを述べている点は非常に興味深い。これらの点から人々は「自由」「平等」であるべきという考えが、山治の思考基盤の根底に常にあったと考えることもできるであろう。

### ③ 米国留学

明治17年に慶応義塾を卒業した山治は、同じ慶応義塾の同級生の和田豊治氏と桑原虎治氏両名とともに、翌年米国へ留学をする。山治は、米国で彼の人格形成において非常に重要な期間であったといえるさまざまな経験をした。実はもともと山治は、父の影響もあって米国ではなく英国のオックスフォード大学への留学を少年時代から夢としてきた<sup>31</sup>。しかし、実際には米国への、それも正規の大学への留学ではなく、学費、生活費を稼ぎながらのいわゆる苦学生として渡米をせざるを得なかった。その理由は、明治14年 松方正義が「不換紙幣整理」を行った、いわゆる「松方デフレ」による資産の圧縮が背景にあった。山治はこのことを「私の人生に一大変化が起り、学校を出たら直ちに英国へ留学して文学を学びたいと思っていた望みは絶えて、米国へ苦学生として参ることとなった」<sup>32</sup>と書き記し、その無念さを以下のようにあらわしている。「幸運とか不運とかいう言葉ができたのは、この変化を言い表すためにできた言葉であると思います。」<sup>33</sup>と記している。また、同様に彼の著書『私の身の上話』では、「はしがき」に9ページ分を割いているが、そのうちの6ページ半を「松方デフレ」がいかに農民に

28 「私の身の上話：武藤山治」『人物で読む日本経済史 第4巻』1998（1934年の復刻版）、ゆまに書房

29 澤野廣史、前掲書、pp20-21

30 武藤山治『私の身の上話』1934年、（1998年復刻版 ゆまに書房）pp20-21

31 武藤山治、前掲書

32 武藤山治、前掲書、p 2

33 武藤山治、前掲書、p 2

とって厳しく、その政策が愚かなものであったかをデータを用い解き明かしている。自らの「将来の望み」を「不運」にも絶たれた時の無念さは非常に強かったものと思われる。

さて米国での留学時に、山治は自ら「苦学生」と書いているとおり非常に厳しい境遇で3年間を過ごした。ここからはその状況を見ていくことにする。

米国へは「City of Tokio」号という2000トンクラスの汽船で向かった。同船は、非常に「古いボロ船」<sup>34</sup>で、船室の等級は3つに分かれていた。山治の乗った最下等の待遇は、「実にお話にならぬ酷いもので、最下の薄暗い処に蚕棚のように寢床が幾重にも釣っており、一種の臭気耐えがたいものがあつた」と記述してある。途中ひどい船酔いに悩まされながらの厳しい体調とこのような厳しい船室環境で約20日間の船旅の末、米国のサンフランシスコに到着する。

サンフランシスコでは、当地の新聞社主のジャコブ氏の計らいで、まもなく葉巻煙草製造所で見習い職工として働き始める。このときの様子を山治は、「ミルヤスペンサーなどの政治哲学ともいうべき高尚なる学問した我々3人が、今米国に来て煙草工場の見習い職工となったのですから、なんだか高いところから突き落とされたような気持ちがした」と述懐している。朝から夕方まで煙草製造の見習をやっていたのでは英語を習得することができないと考え、程なく、製造所を辞める。その後は、しばらく皿洗いや、庭の水撒き等のアルバイトをしたが、いよいよ金も尽きたときにはホテルの窓ガラス拭きや大掃除の手伝いなどの「デイ・ワーク」つまり「日雇い」の仕事をして学校へ通った。

#### ④ パシフィック大学寄宿舎給仕時代と森氏

その後、サンノゼのパシフィック大学にある7、80人ほどの寄宿舎の給仕をしながら同大学に通うようになる。しかしながら、ここでも非常に厳しい毎日だったようだ。また、この大学で知り合い、寝食・苦労をともしする学友となる森氏とも出会うが、悲しい別れを経験することになる。

まずは山治の寄宿舎給仕としての毎日のスケジュールを紹介しよう。

##### 一日のスケジュール

毎朝6時 食堂へ出てテーブルの備え付け  
(起床は当然5時ごろとなろう)

7時から8時 寄宿生達の給仕

8時-9時 片付けと昼食のためのテーブルの準備  
それから学校へ

- 11時半ごろ 学校から戻って昼食の給仕、  
片付けと夕食のテーブルを用意して学校へ  
夕方5時 寄宿舎に戻り夕食の給仕、その後片付け

夜の8時半から9時ごろに給仕のすべてが終了

彼は、この毎日のつらさを次のように吐露している。「給仕と言うとなんでもないようですが、7, 80人の学生の給仕をすることですから一度にたくさんのカップや皿を運ばねばならず、あちらからも、こちらからも用事を言い付かる、殊に男女学生入り込みで食堂は5つ、6つの大テーブルに、学校の男女の先生や寄宿舎の監督が一人づつ首席を占め、片側に男の学生が片側には女学生が向かい合わせに座っているから給仕には相当に気骨が折れ、夜仕事を終わって部屋に帰るとがっかりしてしまいます。」<sup>35</sup>と語っている。

このような毎日の繰り返しで、翌日の学科の予習を夜11時ぐらいいまでで終えて寝てしまおうと書いている。彼自身、英語を読むということに関しては日本にいた当時から相当に高いレベルの英書をよみこなしていたようで、「大学の予科の教科書ぐらいいはわけがない」<sup>36</sup>と語っていることから山治の英語の読解力能力は高いものであったことがわかる。

前述したが山治の寄宿舎での学友に、森という三重県出身の日本人がいた。森氏は、山治よりも以前から同大学に給仕として働いていた。彼も山治同様に給仕をしながら同大学に通学していた。森氏と山治は、山治が寄宿舎の給仕として雇われてから、同室となり、仕事の段取りなどもすべて森氏から教わった。恐らくは山治にとって仕事の面でも、勉強の面でも励まされるものがあったであろう。森氏もまた、「苦学生」であったようだ。三重県の元士族の家柄であるが、両親は貧乏で「僅かばかりの財産のすべてを森氏の洋行費に当ててくれた」ということを山治は森氏から聞いたと記述している。山治は、森氏の両親の話として、「内職に煙草を刻んだりして日々の暮らしの足しにして、一日も早く森君の学校を卒業して帰朝するのを待っている」<sup>37</sup>と聞いたことも書き残している。山治の場合、日本では裕福な環境であったわけであるが、森氏の場合には、日本の両親の期待を文字通り一身に背負っての留学だったわけである。しかしながら、森氏は英語が達者というわけではなく、パシフィック大学へ来て初めて勉強したらしい。当然山治よりも毎日の学習に非常に時間がかかっていたようである。そして、恐らくはこのことが、森氏の身の上不幸が襲うことになる大きな原因となったであろう。

森氏の勉強の様子を山治は記述している。「森君は日本であまり英書を読んだことが

35 武藤山治、前掲書、p39

36 武藤山治、前掲書、p40

37 武藤山治、前掲書、p41

なく、この学校へ来てから勉強するのでありますから、私より一倍骨折り私が夜半過ぎ目を醒ましてみると、森君は依然として燈火に勉強を続けているのを見てほとほと感心しました。」と書いている。毎日、上記のスケジュールをこなし、その後、深夜遅くまで勉強する毎日が続いていたことがわかる。そして、ある日森氏は気分が優れず、サンフランシスコの病院へ行くが、入院して1、2週間もしないうちに死亡してしまうのである。その突然の学友の死に山治は、「森君と永い間いっしょに働き起臥を共にし、同君から、しみじみ唯森君一人を頼りにして待っている貧しい両親の話が聞かされていた私には...年老いた両親の悲嘆は如何ばかりと思うと実に言うに言われぬ一種悲痛の感に打たれました。<sup>38)</sup>」と語っている。外国生活で、お互いに支えあっていたであろう友人の突然の死に遭い、その悲しみは計り知れないであろう。

森氏の死という事件は、のちに「温情主義」を推し進める鐘紡での職工厚遇と深夜業操業の継続という一見対立する2つの事柄が並立しうる山治の経験的理由の一つとなるのではないだろうか。

### ⑤ 醤油店販売主任

森氏の死後、しばらくして山治は、ある人からの誘いで米国における醤油販売主任を任されることになる。山治が経営の実務を体験したのはこのときが事実上最初となるであろう。結果は、発売当初は非常に好調で、注文に応じきれないほどであったらしいが、1箇月ほどでまったく売れなくなった。山治は経営者に命ぜられその原因を取引先からお得意先まで聞いてまわった。すると、米国人は醤油の入れ物がとても美的で(日本から取り寄せた万古焼の松に日の出に鶴を濃厚な色彩で描き出した三角形の瓶<sup>39)</sup>)その瓶を手に入れたくて、購入していたということが判明した。結局、醤油そのものの販売は失敗し、経営者は山治に後始末を任せ帰国。山治も帳簿等一切を取りまとめ、遅れて日本に帰国した。3年ぶりの帰国である。

### ⑥ 米国留学で山治が得たこと

山治にとって、この米国留学は非常に大事な経験をする事となった。当初の希望とは違う国である米国で、それまでの裕福な生活とはかけ離れた、つらいが、新鮮な、貴重な毎日を送ったようである。父・国三郎と慶応義塾の福沢諭吉から教わった「自由」「平等」という考え方を米国という異国の地で実体験する。山治は、米国での自ら経験から他人には常にやさしく接することが非常に重要であるということを確認する<sup>40)</sup>。そして、彼は「思いやりということは、自分で一度苦しい境遇に立たねば、そう感じないもの」とその著書『私の身の上話』の中で記述する。米国での苦学生の体験は、山

38 武藤山治, 前掲書, p42

39 武藤山治, 前掲書, p52

40 武藤山治, 前掲書, p50



治に「思いやり」という非常に大切なことを学ばせたようである。

山治の滞在した、1885年から1887年ころの米国は奴隷解放がなされ、表面的には人種差別がないことになっていたところで、鉄鋼王カーネギーなどが中心的役割となり、産業発展真っ盛りのころと思われる。

## 2. 青年期から鐘紡支配人まで

明治20年、米国から帰国した。日本は不況の真っ只中、就職難である。しかしながら、山治はアイデアを持っていた。日本ではじめて、「広告代理店」を開店させる(醤油販売を米国で手がけたとき、その店に新聞広告の取次人が頻繁に来店していたのがヒントとなった)。また、その後も新聞記者、通訳など行い生計を立てていたが、明治26年に山治は、人生における一大転換期を迎える。

### ① 三井銀行入行、実業界の厳父・中上川彦次郎との出会い

当時、三井銀行は三井財閥の再編成に向かったの転換期の最中にあつた。このころ三井財閥の中心に位置するのは、現在のさくら銀行の前身・三井銀行と大手商社の三井物産であつた。三井銀行を預かる中上川彦次郎は、武藤の慶応義塾の先輩にあたる。いわゆる「三田出身の福沢人脈」であるが、実は中上川にとっての福沢諭吉は叔父にあたる。中上川彦次郎は、安政元年(1854年)豊前(大分県)中津藩の藩士、中上川才蔵の長男として生まれている。母の婉(えん)は、福沢諭吉の4つ年上の実の姉である。諭吉はこの甥っ子を、非常にかわいがつた。学問においても非常に優秀な素養を持ち、諭吉も彦次郎を手元に置き、薫陶を与えた。明治7年には彦次郎を英国に留学までさせている。帰国後、留学中に知り合った井上馨が工部卿に就任。彼の推薦で工部省に入省するが、明治14年の政変で大隈重信とともに福沢人脈のほとんどが追われる。中上川もその官吏の1人として官界を追われることとなったが<sup>41</sup>、結果的に官界追放があつたからこそ、山治は中上川と出会うことになる。井上馨との縁でその後、中上川は三井銀行の実質上の責任者の地位につく。そして、すぐに彼は、不良債権の処理を始め、それと同時に次代の三井を担うべき人材を多く集め始める。その人材の一人が山治だつた。しかしながら、中上川が特別に山治を選んだのではない。中上川が集めた人材は、大半が20歳代から30歳代(山治は当時、26歳)で、慶応義塾の出身であつた。なぜこの人選条件となつたかは正確なことはわからないが、彼が諭吉の甥で、三田出身であることが大きく影響していることは間違いない。

さて、山治は三井銀行に入り、東京本店抵当係に数ヶ月間勤務する。このころにはすでに、現在もあるいわゆる「官僚的な」雰囲気是三井銀行に広がっていたようだ<sup>42</sup>。

### ② 三井銀行での思い出

41 澤野廣史、前掲書、pp27-29

42 武藤山治『私の身の上話』、1934年、pp76-80参照

三井銀行での思い出は、あまり多くはないと山治も語っているが、その後の彼の考えの基本の1つとなる経験をする。銀行が貸し金の担保として押えた土地が、結局抵当流れとなる話は今も昔もよくある。山治は、三田にある大きな広場（育種場といったらしい）が、抵当流れの土地の中にあることを知った。その周辺は人家が多くあったが、その広場自体は、だれも家を建てて住むものもなく荒れ果てていた。

その荒れ果てた原因は、人気もなく物寂しいと考え、その広場に道路を通し、其の交差点に、他の抵当流れとなった古家を移し、安く貸したところなんと、3年ほどで多くの人が住むようになったのである。このことを彼は、「人であろうが事業であろうが、見棄てられている中に少し手伝ってやれば良くなるものがあるから、見込みのあるものは親切に世話をしてやる必要がある」と言っている。この点も鐘紡における繊維事業の立ち上げ期、不況期での操業の継続や人材育成等労働者への厚遇へつながるものがあるように思う。

### ③ 鐘紡に入る

明治27年、28歳のときに鐘紡へ配転となる。当時の鐘紡は、表向きは独立の株式会社であったが、当時三井銀行の中上川に経営を委任されていた。中上川は、若い山治にその兵庫新工場設立・操業を任せたとのである。

山治の鐘紡での30余年にわたる実業界での生活が始まる。彼はその30余年を「失敗」「努力」「幸運」の三つの言葉で言い表すに尽きると表現した。

山治が、兵庫工場の任にあたるに、当時の専務取締役で、中上川の「女房役」と言われた朝吹英二<sup>43</sup>氏につれられ、関西紡績会社に一緒に挨拶にまわる。それほどに、鐘紡の兵庫進出は慎重なものであったようだ。その理由は、東京の鐘紡工場の外観が一因であったようである。山治曰く、「明治維新前後までは東京の人々は自らを江戸っ子と称して派手好み、万事地味な上方人を上方贅六とって、何事も上方をけなす癖があり」、また、当時の鐘紡の東京第一工場は「江戸気質の重役連の意向は、なるべくハイカラなものを建てたいということで…英国式工場を建てた。また事務所も西洋式2階建ての立派な建て物を建造した。」という背景から建築されたものであり、これら工場・事務所を見て関西紡績業者の人々は、「三井の道楽工場」とか、「紡績中学校」といって揶揄していた。これだけが、原因ではないが山治は、兵庫工場の支配人として懸命に働いたようである。特に明治30年の義和団事件の影響による不況時には、「私は1年365日、1日も会社を休まず、働きました。3、4年後に会社の財政が立ち直り、日曜日だけ休みことにした。」という不眠不休で働いた記述がある。

43 中津藩の出身で、当地で15代続く庄屋の生まれ。国学を学び、尊皇攘夷の志士であった。明治3年ごろに福沢諭吉のポディガードを務めるが、実は諭吉を暗殺しようとしていたことは有名である。また、諭吉自らの説得により、それをやめるのはもとより諭吉に震撼。その教え請うところとなった。

44 武藤山治、前掲書、p 126

このような背景を抱えての関西進出であったわけで、自然とその対応は、慎重にならざるを得ない。それにもかかわらず、工場の操業が始まると重大な事件が起こってしまう。これは紡績業界にとっても、三井にとっても、山治にとっても、非常に重大な問題となる。

#### ④ 中央同盟会との紛争事件

明治24年ごろ、大阪の紡績会社間に中央同盟会という業界の組織ができていた。この会の目的は、表向きには各会社間の職員の争奪を防ぐためとされていたが、実際のところは一度A社に雇用されたらそれ以降、他社はその職工を雇ってはならないという申し合わせをしたために組織された会であった。この事実を山治は、経営者側ながら労働者側の立場で、その細かな理由を解説した<sup>44</sup>上で「職工側からみると非常なる不利な立場」と言う表現で、牽制を与えている。同会はその設立のころから東京の鐘紡に入会をするように勧誘をしていたが、遠隔地ということと、三井の中上川と、朝吹は、「職工問題について進歩的思想の持ち主<sup>45</sup>」であったこともあり加入しなかった。このころ、その中上川の考え方を具現化した職員の具体的養成法を山治は兵庫工場の立ち上げ時におこなっている。「中央同盟会との紛争を避けるために、兵庫工場に使用する職工養成のため多額の費用を費やし、遥かに東京工場にまで見習いに送った」といっている。また、その時雇用された職工の数は1305人、その養成に費やした費用は5万1230円90銭と記述している。ちなみに、そのころの一般紡績会社における職員の給金は、男工が月平均30銭、女工が月平均20銭程度<sup>46</sup>であることから考えると非常に多額の費用を投入していたことは理解できる。このような積極的な職員の養成が、結果的に問題を引き起こした。山治自身も、部分的には認めていることだが、当時、鐘紡兵庫工場構内に新たに建築中の広大な寄宿舎、また、食堂、賄所等の職員の優遇設備等を聞いて、近隣の既存の紡績工場から職工が移動したのである。このことを中央同盟会が大問題と騒ぎ大事件となった。山治の言い分では、鐘紡工場の職工に引き抜き工作や、嫌がらせをした。また、山治に怪我を負わせたものに懸賞金を与える旨情報流すなどということもあったようである。この騒ぎは、結局2ヶ月間ほど継続し、仲裁役に福沢諭吉の斡旋から三菱・岩崎弥の助（当時、日本銀行総裁）を立てた。その結果、同盟会側は、一部会則の改定をし、また鐘紡は同会に加入をすることで騒ぎの終結を見る。山治は、この点を「爾来、職工に対する紡績会社の待遇は全然面目を改め、日と月とともに職員の利益幸福を増進するに至りましたこと我が、紡績界のため誠に喜ぶべきこと<sup>47</sup>」と述懐している。具体的にはどのような、会則を改めさせたのか、澤野氏によれば①会社の職工

45 武藤山治、前掲書、p 127、中上川・朝吹の考え方は、「当時の大阪の紡績会社の過酷な職員の取り扱い方を非とし、鐘紡では職工を優遇すべし」との意見を硬くもっていたと山治は記述しており、この考え方が、鐘紡における山治の職工に対する処遇の基礎的考え方となる。

46 農商務省、『職工事情』、1903年、p114

拘束期間を2年と定め、②不当解雇の禁止を明文化、③賃金未払いの禁止等の項目を入れさせたようである。これが、三井・中上川と鐘紡の言い分であったようだ。

#### 第4章 まとめ

少年期における教育（親からの教育、学校での教育に限らず）が、その人の人間的思考の方向性を形作る要因の1つになるであろうことは容易に理解できよう。1998年ノーベル経済学賞受賞者アマーティア・センは、初等教育を充実させることこそが、貧しい人々を貧困から救うことと述べている<sup>48</sup>。人間としての基本的能力を幼少期に教育していくことはその人の人生の将来の選択肢を増加させる。また、物事を知っているか、知らないかによっても、当然その人の人生の方向性は、違ったものになってくる。根本的な事例を上げれば、アフリカ系米国人最初の指導者ともいわれるフレデリック・ダグラスは、「文字を読み書きができることは、私の人生が大きく変わった」といった例がある。武藤山治は、その幼少期に「自由」という考え方を、父・国三郎から学んだ。学校教育において、福沢諭吉から「自由」「平等」「独立」「自尊」等について学習した。そして、米国での苦学から、それらの教えについて、日々の生活、学友の死などからの経験を通して、頭と体で理解したのではないかと言うことはできるとおもう。

山治は、また、兵庫工場において死に物狂いで働いていたようである。その工場労働のつらさは当然、経験的に理解していたであろう。そして、その苦しさは、自分の目の前にいる「女工さん」<sup>49</sup>たちも同様につらいものであろうことは想像できた筈である。大切な友を重労働と苦学により亡くした経験を持つ山治は、女工さんが倒れて、誰がもっとも悲しみ途方にくれるのかを理解できるであろう。これらの経験が重なり、時を経て、「共済組合」のような制度を作ろうとするきっかけとなった可能性はあると考えられるのではないだろうか。

人間の考えや性格がどのように形成されるかは、実際にはわからないのではないかといういけんを頻繁に聞く。しかしながら、人間は、その考え方や性格が形成される過程がわからないといわれる「考え」に基づいて、人は「行動する」のも現実である。経験的理解から考えれば、さまざまな外的要因で阻害されることがあるが、基本的に人間は自らの信ずることに忠実に行動しようとする。その人の信念がどのように形成されたか、その人がすでに歴史上の人物ならば、その手がかりはその人の歴史を追うのが入り口となる。

武藤山治は、その後鐘紡の社長となる。彼は『私の身の上話』の最後に「営利会社の一考察」という一説を執筆している。その内容から彼の、「営利会社の対社会関係」へ

47 武藤山治、前掲書、pp129 - 130

48 アマーティア・セン氏講演内容、『21世紀への創造（西宮セッション）』、関西学院大学、1999年11月12日

49 山治は、女性職工を敬意を持って「女工さん」と呼ぶように工場内で指導していた。

の考え方をみることが出来る。それを紹介したい。

「株式会社は営利会社である。したがって株式会社の経営に当る者は、営利以外の行為に出づべきものでないといふ考え方は、一般株式会社の重役によって抱かれているが私は早くからこの意見に疑問を有して居りました。

一個人でも、株式会社でも一つの人格を有するものでなければならぬ。一個人に人格が必要であるとすれば、その一個人が多数集まった株式会社にもまた人格が必要である。一個人が世に処して成すべきことは、株式会社もまた世間のため寄与すべきものである。もし、株式会社は営利会社であるから営利以外一切の行為はせぬということになれば、今日のように段々株式組織が広く行われる時代には公益事業を顧みるものが少なくなって世の中は迷惑を被ることとなる。こんな考え方は通用させてはならぬ。」

といている。武藤山治は、「温情主義」を鐘紡社員に施し、厚遇を持ってその工場生産性を向上させ利益を得ようとしたという指摘をする方もある。しかし、上記の引用の内容を加えて、総合的に考察するならば少なくとも山治自身は「利益至上主義者」ではない。結果として営利企業としての利益を得ていたが、その利益も株主の承認を得た上で、社会へ積極的に還元していたことがはっきりした。

山治は常に自分の熱き思いを実現すべく、忠実に行動しようとしていたようである。彼の「信念」が「温情主義」の具体的施策である「鐘紡共済組合」や「乳児保育所」「注意箱」等の鐘紡従業員処遇方法を確立した力の1つとなったのではないか。

現在の日本企業はいわゆる日本的経営手法から実績・業績の達成を主眼とした制度に移行し、多くの社員が年俸制による評価をうけるようになったという。公正な業績評価による人事考課への転換は喜ばしいことであろう。しかしながら、一部企業においては、単に総人件費圧縮のための導入という理由で導入を図るケースも現実にあるようだ。旧来型の日本的経営手法が制度として疲弊し、企業の現状に合わず、それを一新することは評価出来よう。しかしそれまでの制度を構築した、武藤山治のような人物が持っていた、「企業の利益、企業の社会的行動と共に、社員やその家族の人間性をも重視する」という熱き思いまで捨ててはいないであろうか。

恐らくは、それを取り戻せるのは、組織のリーダーが、自らの熱き思いを組織のメンバーに「言葉」と「行動」で伝え続ける必要があるのではないかという点を問題提起したい。組織のリーダーの確固たる「信念」は、その組織行動を方向付けるための欠くことの出来ない中心的要素となりうるであろう。

<参考・引用文献等>

- 武藤山治, 『私の身の上話』, 1934年, (1998年復刻版 ゆまに書房)
- 武藤山治, 『思うまま』, 1933年, ダイヤモンド社
- 澤野廣史, 『恐慌を生き抜いた男 評伝・武藤山治』1998, 新潮社
- 農商務省, 『職工事情』上・中・下, 1903, (1998年復刻版 岩波文庫)
- 細井和喜蔵, 『女工哀史』, 1925年, (1954年復刻版 岩波文庫)
- 『労働法全書 平成12年度版』, 1999年
- アマーティア・セン氏講演  
『21世紀への創造 (西宮セッション)』, 関西学院大学, 1999年
- 川村真二, 『福沢諭吉』, 2000年, 日経ビジネス人文庫
- 入交好脩, 『武藤山治』, 1964年, 吉川弘文館
- Frederick Douglass, “Narrative of the life of Frederick Douglass” ,1845,  
First published by An anti-slavery office,  
フレデリック・ダグラス, 『数奇なる奴隷の半生』, 1993年, 法政大学出版局)
- 大下尚一他, 『史料が語るアメリカ1584 - 1988』, 1989年, 有斐閣

### 武藤山治年表

西暦	元号	年齢 (数え)	出来事	備考	
1867	慶応3年	1	“岐阜県海津郡の豪農・佐久間家に生まれるも、”“その後、下級武士武藤家へ養子に出される。”“但し、実父国三郎は養子先との縁は義絶させた。”	大政奉還	
1873	明治5年	7	岐阜県今尾町小学校入学		
1880	明治13年	14	慶応義塾幼稚園入学		
1884	明治17年	18	慶応義塾卒業		
1885	明治18年	19	“苦学覚悟で、米国サンノゼ大学へ留学”		
1886	明治19年				東京綿商社設立
1887	明治20年	21	“・帰国後、新聞広告取扱所、博聞雑誌を開業”“・ジャパンガゼット社入社後、まもなく同社倒産”“・後藤象二郎秘書となるも、ほどなく辞職”		
				職業・記者	

1888	明治21年	22	・東京イリス商会入社	職業・通訳	
1889	明治22年			鐘ヶ淵紡績会社と改名	
1893	明治26年	27	“1月、三井銀行入社・7月、神戸支店副支配人就任”	中上川彦次郎と会う	
1894	明治27年	28	“鐘紡入社、兵庫分工場支配人就任”	日清戦争	
1895	明治28年	29	沢見千世子と結婚・兵庫工場建設へ		
1896	明治29年	30	10月兵庫工場操業開始・職工争奪紛争起こる	日清戦争後不況	
1897	明治30年	31	同紛争岩崎弥之助仲裁により解決・鐘紡同盟会加盟		
1899	明治31年	32	鐘紡支配人就任		
1901	明治34年	35		中上川彦次郎死亡	
1902	明治35年	36	工場内に「乳児保育所」を設置		
1903	明治36年	37	“キャッシング・レジスター社を模し、「注意箱」設置、” 社内報「鐘紡の汽笛」発行	農商務省「職工事情」発行	
1904	明治37年	38	「救済院」設置	日露戦争不況	
1905	明治38年	39	“ドイツ製鋼、クルップ社を参考に「鐘紡共済組合」設立” 三井銀行鐘紡株売却		呉錦堂・鈴木久仕手載
1906	明治39年	40	鈴木久五郎鐘紡株買占め・鐘紡退職	職工が「武藤復職要求スト」	
1907	明治40年	41	“鐘紡倍額増資、鈴木破産、安田銀行鐘紡株取得”		
1908	明治41年	42	“鐘紡再入社、専務取締役就任・外資導入成功”		
1914	大正3年	48	軍事救護法の実施に尽力	第1次世界大戦勃発	
1916	大正5年	50	三井銀行再び鐘紡株買入れ・筆頭株主へ		
1918	大正7年	52	配当7割を越す(大正12年まで継続・第1次大戦景気)		
1919	大正8年	53	“大日本実業組合設立、委員長就任”	国際労働会議で「鐘紡従業員待遇」配布	
1921	大正10年	55	鐘紡取締役社長就任		
1923	大正12年	57	“関東大震災・実業同志会創立、会長就任”		
1924	大正13年	58	“衆議院選挙立候補、当選”		
1925	大正14年	59		細井和喜蔵「女工哀史」発行	
1926	大正15年	60	健康保険法制定審議委員		
1930	昭和5年	64	“鐘紡社長辞任、相談役就任”		
1932	昭和7年	66	“議会展散・政界引退、時事新報社相談役就任”		
1934	昭和9年	68	神奈川県大船町で狙撃。死亡		