

# <論 説>

## 鷺尾勘解治の経営理念（下）

—別子銅山における労務管理と『地方後栄』—

山 本 通

### 目 次

- 1) はじめに
- 2) 背景としての別子銅山史
  - 2—I) 鷺尾入社までの別子銅山
  - 2—II) 明治期別子銅山における労働と管理
  - 2—III) 鷺尾在職中の住友と別子銅山
- 3) 鷺尾勘解治の生立ちと住友への入社
  - 3—I) はじめに
  - 3—II) 禅寺の修行生活から得たもの
    - A) 禁欲的で規律ある生活
    - B) 仏教，特に禅宗の思想
    - C) 慈愛と奉仕の精神
  - 3—III) 住友への入社 （以上，37 卷 2 号）
- 4) 鷺尾勘解治の労務管理の思想と実践
  - 4—I) 労務管理者としての鷺尾勘解治
  - 4—II) 「自彊舎」
  - 4—III) 大正期の別子労働運動と「改善会」
  - 4—IV) 自彊舎の再建
- 5) 「末期の経営」と「地方後栄」
  - 5—I) 「末期の経営」論
  - 5—II) 「地方後栄」論：新居浜の開発 （以上，37 卷 3 号）
- 6) 鷺尾勘解治の住友からの追放 （以下，本号）
  - 6—I) 鷺尾追放の経済的（財務的）背景
  - 6—II) 鷺尾追放の思想的背景：鷺尾勘解治と小倉正恒
- 7) おわりに：住友の経営者群像の中での鷺尾勘解治の位置
  - 付 1) 主要参考文献
  - 付 2) 『改善』の中の鷺尾勘解治の文章一覧
  - 付 3) 『鷺尾勘解治自伝』の中の鷺尾の文章

承前

## 6) 鷺尾勘解治の住友からの追放

鷺尾追放の背景としては、一般的には次のように言われている。——昭和初期の不況期には住友でも事業縮小が行われたが、鷺尾の新居浜開発は本社の事業縮小の意向に逆行するものであった。特に、住友のカネで新居浜開発を行うことを、本社の人々は快く思わなかった<sup>(1)</sup>——。また最近、山本一雄は、末期的状况の別子銅山の経営に代わるものとして鷺尾が新居浜の開発を考えたのに対して、総理事小倉正恒はこれとは違ったヴィジョンを持っていたことを、明らかにした<sup>(2)</sup>。これらの議論は、鷺尾の新居浜開発のヴィジョンが当時の本社の意向に反するものだったことを説明してはいるが、鷺尾が住友から追放されなければならなかった理由を説明するものではない。また、新居浜開発の事業が、縮小され修正を加えられながらも、昭和8年以後実施されたことにも、それなりの説明が必要であろう。このようなわけで、わたしは、財務上の理由や経営将来構想以外にも鷺尾追放の理由が存在する、と推察する。更にまた、一歩踏み込んで検討すべきであるのは、なぜ鷺尾が、本社の意向を知らながら、新居浜の開発に執着したのか、という点である。この問題を考察しなければ、我々は鷺尾勘解治の世界を知ることはできないだろう。以下、鷺尾勘解治の住友からの追放の、経済的背景と思想的背景をやや詳しく検討しよう。

### 6—I) 鷺尾追放の経済的(財務的)背景

すでに「2—Ⅲ) 鷺尾在職中の住友と別子銅山」において触れたように、鷺尾の入社から退社までの時期(明治40年、1907年から昭和8年、1933年)は住友が大発展して巨大なコンツェルンを形成する時期であった。すなわち「住友は大正10年(1921)住友合資会社を設立し、その中枢管理機構を整備・近代化した。そして、中田錦吉総理事就任(大正11年)以降、この合資会社のもとに漸次傘下直営事業の株式会社化を推進し、湯川寛吉総理事時代(大正14年~昭和5年)に一応の完了を見た。…以上のような過程を経て、住友合資は昭和3

年末には…、直系13社、傍系5社、支配的子会社6社、準支配的子会社3社、計27社を擁する持株会社に変身し、三井、三菱に次ぐ一大総合コンツェルンとしての様態を整えるに至ったのである<sup>(3)</sup>」。

住友の事業の中でも最も古く、そこから様々の事業を派生的に生み出してきた別子銅山は、昭和初期には別子・新居浜地区に「相互補完関係を有する有機的事業体としてのまとまり」を形成していた<sup>(4)</sup>。しかし、かつて住友家の「万世不朽の財本」とされた別子銅山の、住友の事業全体の中での地位は低下していた。このことは、「実際報告書」などの住友内部資料を分析した麻島昭一や山本一雄の研究によって、明らかである<sup>(5)</sup>。〔表1〕は麻島昭一が住友総本店の「大正9年度総実際報告書」をもとに作成した同年の住友事業所別純損益表である。同年においては、銀行、伸銅所、倉庫、若松炭業所などの高利益が住友の事業全体の高利益を支えており、別子鋳業所が赤字を示していたことが明らかとなる。麻島は大正期の事業所別損益について5つの特徴を挙げているが、特に印象的なのは、「住友系事業の生み出した利益の大部分は、住友銀行によるもの」だったという点である。

〔表2〕は同じく麻島昭一が住友総本店の昭和初期各年度の「総実際報告書」をもとに作成した住友事業所別純損益表である。この表から読み取れる事業部別損益の特徴についてはさしあたり次の三点が指摘できるだろう。第一に、諸事業の中では

〔表1〕 住友の事業所別純損益（大正9年）

（単位：千円）

部 門 名	事 業 所 名	金 額
鋳 業 部 門 (139)	別 子 鋳 業 所	△480
	若 松 炭 業 所	1,102
	大 良 鋳 業 所	△52
	大 萱 生 鋳 業 所	△72
	札 幌 拡 業 所	△176
	高 根 拡 鋳 所	△183
製 造 部 門 (4,465)	伸 銅 所	3,280
	肥 料 製 造 所	△111
	住 友 製 鋼 所	538
	住友電線製造所	758
販 売 部 門 (△310)	製 鋼 販 売 店	△146
	国内・外販売店	△166
金 融 そ の 他 (16,251)	住 友 銀 行	14,029
	倉 庫	2,222
本 社		△3,276
計		17,269

〔出典〕麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』461頁。

〔表2〕 住友財閥の事業部門別純損益（昭和期）

（単位：千円）

事業所名	昭2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
本社	1,112	1,180	3,089	△441	△388	△287	2,034	不 詳	16,567	2,129
経理部商工課関係	14,561	15,511	13,374	9,310	6,336	18,678	23,230		31,264	35,471
伸銅	1,386	1,879	1,774	503	981	6,437	2,456		9,768	11,650
製鋼	1,527	1,266	1,199	433	△717	923	2,610			
電線	2,463	3,611	2,226	1,275	△638	1,173	3,134		3,615	5,177
肥料	513	364	365	174	169	260	2,467		3,466	4,218
機械製作	—	—	—	—	—	—	—		1,011	1,504
アルミ製錬	—	—	—	—	—	—	—		—	△254
満洲鋼管	—	—	—	—	—	—	—		—	115
製造部門計	5,889	7,120	5,654	2,385	△205	8,793	10,667		17,860	22,410
製鋼販売店	93	—	—	—	—	—	—		—	—
販売店	84	53	56	41	△136	1	325		1,282	1,170
倉庫	191	202	120	△228	117	288	475		455	430
銀行	6,946	6,019	5,686	5,686	5,214	7,415	9,184		8,916	8,173
保険	163	200	304	81	269	536	567		412	421
信託	794	1,112	895	716	602	750	961		1,196	1,308
北港	62	187	232	180	176	205	246		24	247
土佐吉野川	106	300	282	219	148	197	281		568	665
ビルディング	313	322	230	182	357	449	466		547	563
病院	△80	△4	5	48	28	44	58		4	84
経理部鉱山課関係	239	767	2,170	△879	△2,007	△1,086	1,169	2,650	2,874	3,710
住友九州炭礦	—	308	160	△867	△623	△793	△431	1,036	1,103	827
住友坂炭礦	60	47	△177							
住友別子鉱山	179	412	2,187	△12	△1,384	△293	1,600	1,614	1,771	2,883
（参考）										
日本電気	3,887	*2,956	2,476	1,447	908	682	1,578	1,903	2,279	2,897
日米板硝子	△162	166	263	275	257	261	657	643	1,443	602

〔出典〕麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』463頁。

住友銀行が抜群の高利益を生み出していたこと。第二に、昭和8年（1933年）頃から伸銅、製鋼、電線、肥料などの製造部門の利益が急増していること。第三に、住友別子鉱山は昭和4年（1929年）には高収益をあげながらも、翌年からは赤字を計上し、昭和8年以後になって回復すること<sup>(6)</sup>。こうして別子銅山

の事業は、住友の事業全体の中での地位を低め、むしろその低収益にあえぎ苦しむようになっていたのである。

住友別子鉾業所は昭和2年（1927）7月に住友合資会社から分離独立し、住友別子鉾山株式会社が成立して連系会社に指定された<sup>(7)</sup>。住友の内部資料によると、同社設立の理由として、次の二点が指摘されていた。第一に、別子の諸起業が完成の域に達し、これ以上の大投資を必要としなくなったこと。第二に労働問題の紛争が生じたこと、である<sup>(8)</sup>。

住友別子鉾山株式会社発足時の主管者（最高責任者）は臼井定民常務取締役であったが、臼井は昭和2年10月1日に定年退職し、鷺尾勘解治常務取締役が主管者となった。前述のように、主管者への就任挨拶の中で、鷺尾は「末期の経営」を説いたのであるが、鷺尾によって打ち出された不況対策は、山本一雄によると次の二つであった<sup>(9)</sup>。第一に、合理化と生産拡大。すなわち、鷺尾は労働者数と職員数を削減して組織を簡素化し<sup>(10)</sup>、さらに、別子の外からもたらされる銅鉾石の利用を増やして電機銅生産を増加させようとした。昭和4年には住友別子鉾山は生産額のピークを記録し、銅価上昇が重なって218万円の純益を計上した。しかし以後は、同年末からの大不況に伴う銅需要の減退や銅価の下落で、生産過剰が表面化するようになったのである。

鷺尾の不況対策の第二は、「地方後栄」すなわち新居浜開発構想であった。当時、住友合資の連系会社が新規事業を始めようとする場合には、まず計画全体について合資会社の承認を取り付けておく必要があった<sup>(11)</sup>。そして、昭和4年2月には、「当時の（住友合資）総理事湯川寛吉は、鷺尾の新居浜築港計画原案に賛成してこれを決済した<sup>(12)</sup>」。ただし、湯川がこの構想の将来性をどのように評価していたのか、という点については、知り得る史料が存在しない。昭和5年9月にこの新居浜築港について愛媛県の事業認可が下りた。その1カ月前には湯川は総理事の職を去り、新たに小倉正恒が総理事に就任していたが、小倉は鷺尾とは異なった将来展望を持っていた。山本一雄によれば、「小倉正恒は元来、天然資源の開発こそが国益に叶うという信念を抱いており、…別子の閉山に伴う対策をあくまで別子に代わる鉾山の開発という視点で考えて

いたので、限られた資金の投入について、次第に鷺尾との溝を深めていった<sup>(13)</sup>」。しかも、昭和4年（1929年）のウォール街証券取引所の株価大暴落に続く世界恐慌の波は日本にも押し寄せ、折からの大不況の中で、新居浜開発計画は、少なくとも短期的には、財務的に実現不可能なものとなった。「〔昭和5年〕年末の合資会社理事会では別子を皮切りに昭和6年度の会計見積書の審議が開始されたが、未曾有の不況の折柄、別子の新居浜築港計画を始めすべての新規起業支出が延期されることとなった<sup>(14)</sup>」。

鷺尾勘解治が住友から追放されることになる経緯については、山本一雄が香川修一<sup>(15)</sup>の「談話」に依拠しつつ、巧みに説明している。香川によれば、

「これで一番憤慨したのが別子の鷺尾さんなんです。本社はけしからんと抗議を申し込んでこられて、どうにも行かないので、小倉さんの名案で、鷺尾さんを本社の常務理事へ昇進させて、新居浜を離れて大阪へ出てこいというわけです」。

しかし山本一雄によれば、新居浜の地元では新居浜開発への期待が大きく、新任の田島専務を排斥して鷺尾を呼び戻そうという運動が起った。そこで、本社では鷺尾を長期間外遊させ、田島も外遊させて、竜野昌之専務・三村起一常務の体制で別子を経営することになった。住友別子鉱山の内部の鷺尾派（鷺尾を新居浜に呼び戻そうとした鷺尾の弟子たちで、その多くは中間管理職に就いていた）の問題については、三村がそれぞれを新居浜の外に栄転させることによって、落ち着いた。そして、地元の強い要望に応えるために、新居浜の築港は規模を縮小して実施することになり、これは昭和8年5月に着工された<sup>(16)</sup>。

鷺尾は昭和8年10月に長い外遊から帰国し、即座に辞職勧告を小倉正恒から受けている<sup>(17)</sup>。私の印象では、本社として不本意な新居浜開発をせざるを得なくなった責任、また、鷺尾派の運動によって社内に迷惑をかけた責任を鷺尾に取らせるために、小倉は鷺尾に詰腹を切らせたのである。



[注]

- (1) 例えば、結城三郎『「住友城下町」混沌：別子銅山 300 年の宴のあと』ダイヤモンド社、平成 3 年（1991 年）。116～17 頁。
- (2) 山本一雄「住友合資会社（中）」『住友資料館報』第 31 号、平成 12 年（2000 年）267、278 頁。
- (3) 畠山秀樹『住友財閥成立史の研究（普及版）』280～281 頁。
- (4) 「別子銅山は住友肥料に硫化鉱・硫酸を供給し、住友肥料は脱硫鉱を製錬原料として返却する。新居浜製作所は、新居浜地区の住友諸工場に機械・部品を供給し、…土佐吉野川水力電気は、電力を多消費する別子銅山や住友肥料に電力を供給した。…別子銅山と住友の在阪工場の関係を見ると、電錬の開始により電線製造所にも原料銅の供給が可能となり、逆に送電設備や運搬手段の供給を別子が受けている。これらの相互依存関係は、別子銅山の技師がしばしば住友在阪工場の指導者として配置転換されているので、より強化されていったと思われる」畠山秀樹、同上、292 頁。
- (5) 麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』第二部第八章；山本一雄「住友合資会社（中）：大正 15～昭和 5 年」『住友史料館報』第 31 号、172～199 頁。
- (6) 麻島、前掲書、462～68 頁を参照せよ。
- (7) この改組に際し、別子の電気事業設備の一切が土佐吉野川水力電気株式会社に譲渡された。
- (8) 山本一雄、前掲論文、262～63 頁。
- (9) 山本一雄、前掲論文、266～67 頁。
- (10) 鷺尾勘解治「白井常務御送別に際する所感（2）」『改善』第 3 巻 2 号、4～10 頁。同、「会社の現状と之に対する私の経営方針（2）」『改善』第 3 巻 7 号、4～14 頁。同、「改善会並に会社の近況（2）」『改善』第 4 巻 2 号、4～10 頁。なお、「昭和 3 年 1 月…から 400 人を上回る人員（労働者）が（希望）退職した。次いで 8 月には職員を対象に約 70 人の人員整理が行われた」（『住友別子鉱山史』下巻、153 頁）。
- (11) 山本一雄、前掲論文、122 頁。
- (12) 『鷺尾勘解治翁』99～100 頁。
- (13) 山本一雄、前掲論文、267 頁。事実、小倉の下で昭和初期に買山が積極的に行われたが、見るべき成果は無かった（山本一雄、前掲論文、278、281～282 頁、『住友別子鉱山史』下巻、182～83 頁）。
- (14) 山本一雄、前掲論文、278 頁。
- (15) 香川修一は、昭和 6 年 4 月から総務課長・経理部次長として別子に赴任した。
- (16) 山本一雄、前掲論文、278～79 頁。なお、田島排斥運動の存在については、亀

井清太郎『住友生活五十年回顧』21頁でも明記されている。また、鷺尾追放後、新居浜築港が規模縮小の上で実施されたことについては、『白石警次郎伝』の中で、次のように述べられている。「住友も事業の緊縮策を取らざるを得なくなり、昭和6年2月、防波堤を原案より少し西に移して港内を狭くすることにし、町の同意を求めにきた。(白井)警二郎(町長)はこの縮小は地方の浮沈に関する重大事項であると考え、…ぜひ原案どおりに実施して欲しいと会社側に再考を求めた。(また)地方の有志…が昭和7年2月東新振興同志会を組織し、同年4月上阪して住友幹部に面接、懇請した。…そして事実上の完成者とされる三村起一氏の努力により、ついに昭和8年5月、最初の計画どおり着工の運びとなった」(140～41頁)

- (17) 『鷺尾勘解治翁』の著者は、同118頁で、鷺尾に辞職勧告をしたのが「翁の信じてやまない大先輩の某氏」と表現して実名を挙げることを控えているが、立場上鷺尾に辞職勧告できる人は小倉正恒以外にはいなかったであろう。

## 6—Ⅱ) 新居浜開発構想の思想的背景：鷺尾勘解治と小倉正恒

次に問題になるのは、鷺尾が何故新居浜の開発にこだわったのか、という点である。鷺尾が住友を退職し、三村起一が住友別子鉱山の主管者になったあと、新居浜の築港は進められ、軍需の後押しもあって新居浜は工業都市として発展を遂げる<sup>(18)</sup>。しかし「地方後栄」論を唱えた時点で鷺尾勘解治が、新居浜開発について長期的合理的な利益の展望や、マーケットについての具体的な将来構想を持っていたか否か、は不明である。この点について明らかにできる材料は、鷺尾が語った言葉や、書き記した文章の中には、何一つ発見できない。したがって、彼の将来構想はかなり漠然としたものであった、と推察せざるを得ない。機械工業の育成が国益に叶う、という信念を鷺尾が抱いていたことは確かであるが<sup>(19)</sup>、他方で鷺尾は、機械製作所を「銅山終末の際、これに代わるべき工場として仕上げるということは非常に困難」とし、「営業においては…全く行き詰まるのであり…、現在の半分くらいコストを引き下げねば製作所の進行は困難」と告白している<sup>(20)</sup>。

彼が無理を承知で「地方後栄」策を展開した一つの理由としては国益志向があるだろうが、むしろ決定的なのは、地元新居浜に対する鷺尾勘解治の「報



恩」の義務感であった、と思われる。例えば飯田弥五郎は次のように証言している。「鷺尾さんはいつもこんなことを申しておられました。『大体、住友家は別子銅山というものがあつたお陰で今日のように大をなしたもので、この銅山から大きな恩恵を受けている。だから何とかの形でこの地方に恩を返さなければならぬのだ。人は報恩ということを忘れてはならない。』と、それを幾度でも繰り返されるのでありました<sup>(21)</sup>」。

鷺尾はしかも、自分のこの考えが住友歴代の家長や歴代の総理事の精神と一致する、と考えていた。鷺尾は戦後において次のように回想している。「別子銅山経営のために二百数十年の久しきに亘つてこの地方に多くの人々が集まり、子々孫々住友の事業に働き、この地を故郷として今もなお、住友事業の不变を信じて働いている人たちが、一朝住友が別子銅山の鉾脈尽きし故を以つて、後栄の事業も起こさずに新居浜を引揚げるとしたらどんなことになるか。小企業家であればいざ知らず。住友のような大企業家が社会に対し、地方に対し、人間の道が通るものであろうか。我々が常に考えている住友精神と言うものはそんなものではない。住友は住友としてできる限りの手段を尽くして、地方後栄の途を講ずべきである、と私は考えたのであります。また、住友歴代の家長も、歴代の総理事も、必ずこの精神であることを信じて疑わなかったのであります。そこで本社に稟請して地方後栄策の方途を推進することを決心したのであります<sup>(22)</sup>」。

鷺尾の地方後栄策は、したがって、合理的な利益追求ではなく、むしろ地方の人々に対する倫理的・宗教的義務感から生まれたもの、と見るべきであろう。そしてその基礎には、鷺尾の禅宗的な「布施の心」があつた、と思われる。鷺尾は、すでに指摘したように、きわめてワンマンで、しかも実行力のある経営者であつた<sup>(23)</sup>。さらに、鷺尾の思想と行動に心酔した一群の人々が「鷺尾カルト」とも呼ぶべき集団を形成していた。「作務の美風は…改善会に充滿せるのみならず、漸次地方にまで及<sup>(24)</sup>」んで、新居浜開発が「鷺尾カルト」の作務によって進められつつあつたのである。

鷺尾勘解治のこの新居浜開発路線にストップをかけたのが、総理事小倉正恒

であったが、新居浜開発に関する両者の考え方の相違の背後には、両者の人間類型の相違があるように思われる。ここでまず、小倉正恒という人物象を鷺尾のそれとの比較の上で、明らかにしておこう。〔表3〕は小倉正恒の略歴を記したものである<sup>(25)</sup>。

〔表3〕 小倉正恒の略歴

明治8年(1875年)	3月、旧加賀藩土小倉正路の長男として金沢市大衆免中通五十五番地に生まれる
明治13年(5才)	金沢養成小学校に入学
明治25年(17才)	第四高等中学校本科生となる
明治27年(19才)	東京帝国大学法科大学英法科に入学
明治30年(22才)	内務省に入る。文官高等試験に合格
明治31年(23才)	山口県参事官
明治32年(24才)	住友に入社。倉庫本店、銀行本店
明治33年(25才)	商務研究のため、ロンドンに派遣(明治35年末まで)
明治36年(28才)	本店副支配人心得
明治37年(29才)	無刀流剣道と参禅を開始。神戸支店支配人心得
明治38年(30才)	河村善益の長女信と結婚
明治38年(31才)	神戸支店支配人
明治41年(34才)	本店副支配人
大正2年(39才)	総本店支配人
大正5年(42才)	財団法人懷徳堂記念会理事
大正7年(44才)	理事となり、総本店支配人を兼務
大正10年(47才)	合資会社常務理事。経理部長を兼務
昭和5年(56才)	総理事。合資会社代表社員となる
昭和8年(59才)	貴族院議員に任ぜらる
昭和12年(63才)	株式会社住友本社代表取締役。総理事となる
昭和15年(66才)	大政翼賛会大阪府支部顧問
昭和16年(67才)	住友本社退社。第二次近衛内閣国務大臣 第三次近衛内閣大蔵大臣。辞任
昭和17年(68才)	修養団関西総局長。
昭和19年(70才)	南京国民政府全国経済委員会最高顧問
昭和21年(72才)	中国から帰国。公職追放
昭和27年(78才)	社団法人石門心学会会長。財団法人修養団後援会会長
昭和30年(81才)	沫若文庫建設委員長
昭和36年(87才)	吉祥寺の自宅(好古庵)にて死去

小倉正恒は士族の家系の出身であるが、これは鈴木馬左也、湯川寛吉、三村起一らと共通する点である<sup>(26)</sup>。ちなみに、既述のとおり、鷺尾は、農民兼神官の家系の出身であった。小倉の経歴において明らかなのは、その輝かしい学歴と輝かしい職歴である。小倉は金沢養成小学校から東京帝国大学まで、常にトップクラスの成績で卒業した。それは一つには素質の問題でもあろうが、また、弛みない努力と克己の成果でもあった。小倉は学歴社会における典型的なエリートだった<sup>(27)</sup>。小倉は明治30年の7月に東京帝国大学法科を卒業して内務省に入り、翌年12月には山口県参事官に任ぜられたが、明治32年の5月にはこれを退いて住友に入社した。これは鈴木馬左也の勧誘に応じたものであったが<sup>(28)</sup>、小倉は帝国大学在学中に入会した「十四会」を通して鈴木馬左也の知己を得ていたのである<sup>(29)</sup>。住友に入ったのち、小倉は、略歴に明らかなように、別子銅山勤務を経験することなく、本社勤務中心にとんとん拍子に出世していった。とりわけ小倉が鴻之舞金山（北海道）の買収と開発に成功したことが、小倉に対する高い評価を不動のものとした<sup>(30)</sup>。これに対して、鷺尾は小倉ほどの超エリートではなく<sup>(31)</sup>、すでに見たように、住友内での鷺尾の経歴は「別子銅山・新居浜一筋」であった。

小倉正恒は幅広い教養を持ち、とりわけ漢詩と漢籍に親しんだ。これは中国や日本の文化人たちとの交流、懷徳堂記念会での活動、沫若文庫（のち、アジア文化図書館）建設事業に発展した。また、「十四会」の人脈を通して、報徳会運動、石門心学、さらには修養団運動に深く関係した<sup>(32)</sup>。小倉は太平洋戦争直前の近衛内閣に二度入閣し、昭和19年には南京国民政府全国経済委員会最高顧問になっているのだから、その交際範囲は政界にまで及び、海外にまで及んだ。これに対して、鷺尾の交際範囲は別子・新居浜と住友を除いては、「学生時代までに形成された人間関係を大きく逸脱することがなかった<sup>(33)</sup>」。

小倉は幼少の頃から胃腸が弱く、食事を節制した。いわゆる「冷え性」体質で、外出には蝙蝠傘を欠かさなかった。このような虚弱体質を、小倉は剣道や参禅によって克服しようとした。剣道と参禅は住友入社後、特に明治37年ごろから本格的になった。彼は意志の強い修行者であり、前述のように、禅宗の

みならず中央報徳会、東亜報徳会、石門心学、修養団運動などの道德・精神運動に深く関わっていった。そして、それらの中でも小倉が最も重視していたのは修養団運動であった<sup>(34)</sup>。修養団は明治39年(1906年)に東京府師範学校の学生、蓮沼門三によって設立された宗教団体である。最初は学生の同好会的な運動としてスタートしたが、財界・官界・政界から支持されて発展し、最盛期の昭和16年頃には団員数は60万人を超え、講習会の延べ参加者は600万人を数えた<sup>(35)</sup>。大正12年(1923年)には平沼騏一郎(のち昭和11年枢密院議長、昭和14年内閣総理大臣)が第二代の団長に就任したが、小倉正恒は昭和5年には修養団顧問に就任して「名実ともに住友と修養団の中核的存在<sup>(36)</sup>」となった。

このように、小倉の宗教とのかかわりは、当初は自己の精神修養のために始められたのであり、のちに彼は「官製国民運動」の片棒を担ぐことになる。これに対して、記述の通り、鷺尾も当初は自己の精神修養のために禅寺での小僧修行を始めたのだが、修行を通して布施＝奉仕の精神を身に付け、大衆の救済を強く意識するようになっていたのである。

以上述べてきた鷺尾と小倉の人間類型の相違を分りやすく纏めると、〔表4〕のようになるであろう。単純化に伴う誤解を恐れずにあえて言うなら、鷺尾は地元新居浜に対する報恩のために新居浜の開発を企画したのであったが、国事意識をもって住友の経営をすすめていた小倉にとっては、それはおよそナンセンスなことだったのである。

〔表4〕 小倉と鷺尾との人間類型の違い

	小倉	鷺尾
出身階層	旧士族出身	農民出身
経歴	本店のトップマネジャー	別子・新居浜一筋
交際範囲	全国的	地域的
地域意識	国事意識(ナショナリズム)	ローカリズム
宗教意識	自己の精神の鍛錬	大衆の救済

ところで更に注目すべき点は、小倉正恒と鷺尾勘解治の思想と行動の相違

が、当時の軍国主義と全体主義に対する態度に反映されている、という点である。年表を見れば明らかなおと、小倉正恒が軍国主義と全体主義に迎合していったことは明らかである。昭和15年10月に近衛文麿を中心として大政翼賛会が結成されると、小倉は12月には大阪府支部顧問に就任した。大政翼賛会は「国防国家体制」の中心組織であり、内務官僚と警察の主導の下で「上意下達」の行政補助機関となった。大政翼賛会は昭和17年には大日本産業報国会などの官製国民運動団体を傘下に統合し、さらに部落会、町内会、隣組を下部組織に編入して、天皇制ファシズム体制を確立した<sup>(37)</sup>。

小倉はまた、近衛文麿に乞われて昭和16年4月2日に住友本社を退社し、第二次近衛内閣の国务大臣になった<sup>(38)</sup>。第二次近衛内閣は同年7月18日に総辞職したが、即日第三次近衛内閣が成立し、小倉は今度は大蔵大臣に就任した。しかし、第三次近衛内閣は陸軍の要求によって退陣させられ、同年10月18日に東条英機内閣が成立した。その前日に東条英機は小倉に電話をかけ、ねんごろに留任を求めたが、小倉は明快に謝絶した<sup>(39)</sup>。だが、小倉の下で住友合資の常務理事を務めた川田順によれば「それは立派であったが、いつの間にやら東条内閣の親任官待遇となり『戦時金融公庫総裁』『大東亜省顧問』『東亜経済懇談会長』などに祭り上げられ、南京国民政府（汪兆銘が樹立）の最高顧問にもなり、戦時財政の最高指導者にされてしまった。こうなった原因は二、三あると考える。『否』と言い得ぬ天性、抑えきれぬ憂国の情、それから日華協和の理想主義、まずそんなところであったろう<sup>(40)</sup>」。川田は差し障りのない言い方をしているが、結局のところ、小倉の心情はファシストに極めて近いものだったのである。

これに対して鷺尾勘解治は、昭和初期の時代に次第に反軍国主義とりべラリズムの立場を明らかにしていった。軍国主義批判の例は、「端出場青年訓練所新田支所開所式における訓示」の中に見られる。「青年訓練所」は軍部の強い要請により、大正15年7月以後全国に設置されたものであったが、鷺尾は翌年の昭和2年3月に別子端出場の青年訓練所を新田自彊舎に編入してしまった。その理由は、青年訓練所がその本来の趣旨から外れた訓練をしている、と



いうことにあった。鷺尾によれば、青年訓練所の理想は「青年ノ心身ヲ鍛練シテ国民タルノ資質ヲ向上セシムルコト」にあるのだが、実際には「教練にのみ重きをおく傾向があつて、恰も軍隊に入る前の軍隊なるかの感がある。…（しかし）青年訓練所は軍隊への予備ではない」。そこで鷺尾は、これを精神修養と学問の習得に力点をおく自彊舎に編入してしまったのである<sup>(41)</sup>。

鷺尾勘解治の全体主義批判＝リベラリズムの主張の例は、昭和4年3月10日に帝国在郷軍人会住友新居浜、肥料工場分会総会での講演「所謂思想善導に就て」の中に現れている。鷺尾は別子労働運動の高揚期の大正14年には、労務管理者として「思想善導」を推奨していた。例えば鷺尾は「そもそも資本家が社会より多数の労働者を預かり、これを使役して事業を経営する以上、その使役する労働者を訓育善導し、立派なる人格を作り上げ、以って善良なる国民となすべきことは、資本家の神聖なる義務である<sup>(42)</sup>」と言い、「予自身の斯くのごとき（労働）運動に対する態度としては、…善導主義の一語に尽きる<sup>(43)</sup>」と述べている。ところが鷺尾は、「近年大流行」の「いわゆる思想善導」を、帝国軍人会という官製国民運動団体に対する講演の中で、大胆にも真っ向から批判して見せたのである。

まず鷺尾は、今日「思想善導」を口にする人々の態度が不遜である、という。彼等は鷺尾によれば、一部の頑固な政治家が、勝手にあるものを国家意思なりとして、これに合致しないものを撲滅しようとしている。これは、鷺尾によれば、現在ロシアで共産主義者がやっていることと同じである。鷺尾は言う。「個人には思想すなわち信念が存し、これはいかなる権威を持ってするも滅却しがたいものであります。たとえ悪思想を有するとの故をもって、その人を国家権威によって抑圧すると、その思想は抑圧も滅却も出来るものではありません<sup>(44)</sup>」。鷺尾によれば、「高等専門学校に監督を置くとか、漢文の講義を通じて儒教の精神を鼓吹するとか、…講習を催すとか、軍隊的訓練を施すとか<sup>(45)</sup>」して思想善導を説きまわるよりも、人々の「心の頽廃」を立て直すことの方が重要である。

実際、昭和3年（1928年）8月に文部省は第1回思想問題講習会を実施し、



高等諸学校の教職員に出席を義務づけた。同9月11日には、思想善導施設費約15万6千円余を文部省の責任支出とすることが閣議決定された。また同10月30日には、勅令により文部省は思想問題に対するために学生課を新設し、官立学校、高等専門学校に学生（生徒）主事をおいた<sup>(46)</sup>。このような背景を考えると、鷺尾の批判が政府と文部官僚に向けられていることは、明らかである。鷺尾は、政府・官僚が国民の思想統制を企てているその姿勢を批判したのであり、鷺尾の姿勢はその意味で、全体主義批判であったといえる<sup>(47)</sup>。

以上のように、新居浜開発を推し進めようとした鷺尾勘解治と、それを阻止しようとした小倉正恒とのあいだには、人間類型の相違のみならず、政治的姿勢の相違も存在していたのである。

#### [注]

(18) 1937年（昭和12年）には、新居浜町、金子村および高津村が合併して、人口3万6千人の新居浜市が誕生した。初代市長には新居浜町長白石誉二郎が選ばれた。（『白石誉二郎翁伝』181頁以下。）

(19) 鷺尾勘解治「工場の整理について」『改善』第5巻4号、13～14頁。

(20) 鷺尾勘解治「改善会及会社の近況に就て」『改善』第5巻9号、21～24頁。

なお、杉野富次郎によれば鷺尾は、新居浜製作所の拡張計画に関して、鋳物工場の建設費を、精銅を担保に銀行から借り入れてまかなった（『黙翁』121～122頁）。

(21) 飯田弥五郎「住友機械と鷺尾さん」『鷺尾勘解治翁』154頁。住友の経営者として地元之恩返しをしなければならない、という鷺尾の意識は、地元学卒者採用についての次のようなエピソードにも現れている。…「不況のどん底であった関係で、学卒者の採用は全く無く、当地方では中卒、専門学校卒、大学卒など相当の浪人がおりました。…鷺尾常務はこの点非常に苦慮せられ、昭和3年度（1928）以降において、相当数の学卒者を別子鋳業会社にて労働者として採用されたのであります。これは…鷺尾常務の大英断であって、合資会社に相談無く（むしろ反対意見が強かった由）採用を実施した由であります。如何に地方のことに意を用いておられたかは、この一事を以ってしても判断がつきます」（亀井清太郎『住友生活五十年回顧』1971年、20頁。）

(22) 鷺尾勘解治「私の考えた新居浜の将来」『鷺尾勘解治自伝』266～67頁。

(23) 拙稿「鷺尾勘解治の経営理念（中）」『商経論叢』第37巻3号、61頁。

- (24) 鷺尾勘解治「改善会及会社の近状に就て」『改善』5巻9号, 11頁。
- (25) 小倉正恒伝記編纂会編纂・発行『小倉正恒』昭和40年(1965年), 972~92頁。
- (26) 鈴木馬左也翁伝記編纂会『鈴木馬左也』昭和36年, 3~9頁; 瀬岡誠『近代住友の経営理念』143頁; 三村起一「私の履歴書」『私の履歴書: 経済人6』日本経済新聞社, 昭和55年(1980年) 251~55頁。
- (27) 『小倉正恒』34~79頁。
- (28) 同上, 81~91頁。
- (29) 同上, 65~70頁。
- (30) 同上, 196~206, 219~23頁。『住友別子鉱山史』下巻, 140~45頁。
- (31) 後藤文夫は第五高等学校時代の鷺尾を「独り特異の風格を以って仲間の注目を引いた」としつつ, 「教場での出来は秀才というほどでもないが, さりとて決して不出来でもない」と記している(『鷺尾勘解治翁』11頁)。
- (32) この点については, 瀬岡誠『近代住友の経営理念: 企業者史的アプローチ』1998年, が詳しい。
- (33) 瀬岡誠「鷺尾勘解治と自強舎精神」『京都学園大学創立10周年記念論集』1979年, 148頁。
- (34) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』161頁。
- (35) 井上順孝他編『新宗教辞典』弘文堂, 1990年, 809頁。
- (36) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』165頁。
- (37) 京大日本史辞典編纂会編『新編日本史辞典』608頁(木坂順一郎稿)。昭和15年の元日の住友ビルでの祝賀式の中で, 小倉正恒は次のように述べた。「私どもはたまたまこの聖代に際会して東亜新秩序建設の大業完遂に邁進し, もって八紘一宇の肇国の精神を恢弘すべき天業を翼賛し奉るを得ることの光栄を思いまして, 今更わが皇国に生を受けたことの喜びを新たにす次第であります。…今や内外の情勢いよいよ重大でありまして国民全般一層奮起努力を要するの時でありますが, 私ども住友の従業員一同は, 時局下, 産業人の重大なる使命を自覚し, 協力戮力もって住友の伝統精神たる産業報国の誠を尽し, 上, 皇恩の万一に応え奉り, 降っては住友家事業のますます隆盛ならんことを帰したいと存じます」(『小倉正恒』354~55頁)。
- (38) その事情については, 『小倉正恒』381~94頁。
- (39) 同上, 402~05頁。
- (40) 川田順「寛容の人・小倉正恒」『小倉正恒』915頁。
- (41) 鷺尾勘解治「端出場青年訓練所新田支所開所式における訓示」『改善』2巻6号, 2~10頁。

- (42) 鷺尾勘解治「我が住友家事業経営の大綱とこれに基ける私自身の採鋳科経営方針」『改善』第1巻4号, 6頁。
- (43) 鷺尾勘解治「労働組合に対する私の考え, 並びに, 昨年来の労働組合運動に対して私達の採り来たった方針」『改善』第1巻5号, 6頁。
- (44) 鷺尾勘解治「いわゆる思想善導について (2)」『改善』第4巻5号, 6頁。
- (45) 鷺尾勘解治「いわゆる思想善導について (1)」『改善』第4巻4号, 9頁。
- (46) 『近代日本総合年表・第二版』岩波書店, 1984年, 277頁。
- (47) なお鷺尾の, 「心の頽廃」を立て直して人が真正の見解を見出すための処方箋は, きわめて宗教的である。「先ず一切を放下せよ。すなわち正邪善悪一切の我見を捨て, 一切の階級的考えを去り, 一切の不平を放下し, 平静なる状態において自己を吟味せよ。しからばそこに何等か定まれる思慮が生ずるであろう。此处に真正の見解を見出し, 此处に真正の自己を発見せねばならぬ」(鷺尾勘解治「いわゆる思想善導について (2)」『改善』第4巻5号, 9頁)

## 7) おわりに：住友の経営者群像の中での鷺尾勘解治の位置

以上のような考察を踏まえて, 住友の経営者群像の中での鷺尾勘解治の位置を考えてみよう。その際, わたしが注目するのは次の三点である。第一に, 住友トップ経営者たちと鷺尾の禅宗への関わり方の相違。第二に, 労務管理方法の考え方の相違。第三に, 官製国民運動との関わり方の相違。

第一の点については, 住友のトップ経営者たちの経営理念についての瀬岡誠の詳細な研究が多くのことを教えてくれる。〔表5〕は住友の経営最高責任者を年代順に並べたものであるが, これらのうちで, 伊庭貞剛, 鈴木馬左也および小倉正恒は熱心に参禅したことが知られている。また広瀬幸平は, 自身は参

〔表5〕 歴代総理事（小倉まで）

広瀬幸平：慶応2年（1866）別子銅山支配人, 明治10年（1877）～明治27年（1894）住友家総代理人
伊庭貞剛：明治27年（1894）～明治37年（1904年）
鈴木馬左也：明治37年（1904年）～大正11年（1922年）
中田錦吉：大正11年（1922年）～大正14年（1925年）
湯川寛吉：大正14年（1925年）～昭和5年（1930年）
小倉正恒：昭和5年（1930年）～昭和16年（1941年）

禅しなかったが、労使関係の正常化のために禅宗僧侶の助力を仰いだ。すなわちまず慶応5年の5月に、幕府からの貸下米の削減とその価格引き上げの結果発生した鉾夫大暴動を鎮定するために、広瀬は別子山麓角野村の禅寺（曹洞宗）瑞応寺の高橋墨仙禅師に調停を依頼した。次に年代は不明であるが、角野、立川両村の間の共有権と入会権をめぐる争議においては、同じく瑞応寺の〔竹山黒禅〕禅師のアドバイスを求めている。さらに広瀬は自らの経営革新について山民から理解を得るために、阿部という禅僧を招いて山民を教化させた<sup>(48)</sup>。

次の総理事、伊庭貞剛は、瀬岡誠によれば「鈴木（馬左也）や小倉とは異なり、住友内部での労務管理を活性化するために土着的な精神運動を状況適合的に工夫を加えて利用しようとすることに、消極的であった。ただし自己鍛錬の重要性を意識し、…特に（禅宗）臨済宗の卓越した師家と深く交わることであり、積極的に求道の生活を送った。その師家とは、…天竜寺の滴水（宜牧）と（橋本）我山であった。また…参禅は…人的ネットワークを拡大するうえでも大いに役立った<sup>(49)</sup>」。その次の総理事、鈴木馬左也は東大在学中に鎌倉円覚寺の今北洪川に師事して禅の修行を始めた<sup>(50)</sup>。瀬岡誠によれば、「この参禅によって鈴木の一生涯を貫く精神的原基の如きものがほぼ完成され」、人的ネットワークが飛躍的に拡大した<sup>(51)</sup>。また、小倉正恒も東京大学在学中に禅に触れ、住友入社後、鈴木馬左也や岳父となる河村善益らの影響で、本格的な禅修行を始めた<sup>(52)</sup>。

このように、戦前期住友財閥のトップ・マネージャーたちの多くが禅宗に深く関わったのであり、そういう意味では、鷺尾勘解治の理念や行動は、ごくオーソドックスに見えるかもしれない。しかし、第3章Ⅱ節や第6章Ⅱ節で見たとおり、鷺尾は禅宗思想の禁欲・慈愛・奉仕の理念を、直接に労務管理や企業経営の中で実践したのであり、これは、坐禅修行を自己鍛錬の手段とした鈴木や小倉、あるいは、宗教を労務管理に利用しようとした広瀬の姿勢とは異なる。鷺尾にとって禅宗思想は自らの生活の原理であり、彼はそれを別子銅山と新居浜の共同体の中に内在化させようとしたのであるが、広瀬や鈴木や小倉に

としては、禅宗は別子銅山の労働者たちを管理するための手段の一つに過ぎなかった。実際、鈴木馬左也は鷺尾の自彊舎運動を支援するとともに、東亜報徳会に対しても「物心両面の協力」を惜しまず、「事業所の各職場に報徳会を設けて、自ら率先して知恩報徳と教育勸語の実践躬行にあたった<sup>(53)</sup>」。また、小倉正恒は、禅宗よりは石門心学や修養団運動に傾倒し<sup>(54)</sup>、鷺尾追放後の別子に修養団運動を導入して、改善会運動を駆逐したのである<sup>(55)</sup>。

第二の労務管理の問題については、第2章Ⅱ節で述べたように広瀬や伊庭は、雇員（事務職員）については「家」制度の家父長的管理の下に、労働者については「飯場」制度の間接管理の下に置いていた。飯場頭と坑夫頭による不正が大きな問題となり、技術革新の結果、労働者を直接雇用する必要も生じたため、明治39年には飯場制度の改革が行われて、労働者は基本的に会社によって直接雇用されるようになった。その翌年に別子大暴動を経験し、労働者を善導する必要を感じていた鈴木馬左也にとっては、禅寺で5年間の修行を積んだ帝国大学卒業生の鷺尾勘解治は、将来の労務管理者責任者として有望な人材に見えたことであろう。実際鷺尾は、第4章で詳しく検討したように、禅宗思想を基礎とする自彊舎と改善会運動によって、労働者のリーダーとなる者たちを訓練・修養を通して育て上げ、鈴木馬左也や住友家長の期待に見事に応えたのであった。

しかし鈴木馬左也は他方で、欧米の労務管理の手法を採り入れることにも熱心であった。鈴木は大正8年（1919年）3月から約1年間の第二次欧米視察に出かけたが、米国フォード社の労務管理に大いに興味を抱き、住友伸銅所勤務の三村起一を日本から滞在先のロンドンに呼び寄せた。三村起一は鷺尾勘解治より6才年下の明治20年生まれ。東京銀座生まれ、宮崎育ち。早稲田中学、一高、東大（ドイツ法学科）で学んだ俊才であった<sup>(56)</sup>。三村に対して鈴木は次のように言った。「三村君はフォードに行き、半年の間、職工の生活を調べてもらいたい。あとの一年は欧米どこでも思うところを調べてよい。君の主要目的は労使関係の調査だ。難しいかもしれないが、できれば露国を通して帰国したまえ<sup>(57)</sup>」と。三村はすぐにアメリカに渡り、デトロイトのフォード社で職



工として現場で労働し、欧米における経営管理と労務管理の実際を研究したのであった。

三村起一は昭和16年には株式会社住友本社 of 理事に就任し、また、住友鋳業の初代社長を兼務するのだが、彼が職業人として最も熱心に取り組んだのは、労務管理と安全運動であった。安全運動は、1905年ごろからアメリカ合衆国西部で始まった運動である。上野継義が最近の諸論考で明らかにしているように、英語を理解できない外国人労働者の多い合衆国の工場で、事故を減らすために始められた安全運動は、次第に現場労働者たちの自治意識と会社への協力を引き出していった。その結果、安全委員会は人事労務管理の極めて有効な手段になっていったのである<sup>(58)</sup>。住友伸銅所での事故の悲惨さと多さに心を痛めていた三村は、「昭和5年（1930年）にたまたま入手した米国の安全パンフレットをもとにして、工場安全運動をやや組織立てて現場に実践し、この道に挺身していた東京電気の蒲生俊文君と東西呼応して安全運動を起こした…私のいた伸銅所では容易に共鳴が得られなかったが、二、三の熱心な人々の協力で運動の効果はみるみる上がった<sup>(59)</sup>」のである。

また三村は、一年半の海外研修を終えて大正10年に帰国すると、住友伸銅所工場課長としてストライキに対処し、伸銅所組合長賀川豊彦と協議して、工場委員会制度による団体交渉権を確認し、総理事鈴木馬左也もこれを了承した<sup>(60)</sup>。三村によれば「工場委員会制度は、第一次大戦後英国のホイットリー委員会のワークス・コミッテイーと米国のオープンショップを原則にしたショップ・コミッテイーの方式があったが、私は米国式により有名なインターナショナル・ハーベスター社のやり方を進めて、その年の8月16日に工場協議会として成案を発表した」。もちろん工場委員会制度の導入は当時の日本においては先進的であって、大いにマスコミを騒がせたのであった<sup>(61)</sup>。

このように鈴木馬左也は、労務管理については、一方で鷲尾勘解治を通して、労働者を東洋の伝統的倫理道德思想でもって教化・修養させるという手法をとりつつ、他方では三村起一を通して、欧米の近代的・合理的な労務管理の手法を導入したのである。このような二方面からの労務管理へのアプローチ



は、小倉正恒によっても継承された。ただし小倉は、伝統的倫理道德思想については、すでに明らかにしたような経緯から、鷺尾および自彊舎・改善会を排除して、修養団運動を導入したのである。

第三の点、すなわち住友の経営者たちの「官製国民運動」へのかかわりについては、瀬岡誠が、報徳会運動や修養団運動と鷺尾勘解治の自彊舎運動との性質の違いを、鋭く指摘をしている<sup>(62)</sup>。つまり、鈴木や小倉が支援した報徳会運動や修養団運動は、中央機関の指導に基づく「上からの」運動であったのに対して、鷺尾勘解治の改善会運動は「地方的」で「自発的」な運動であった<sup>(63)</sup>。本稿の最初の安丸良夫の言葉を使うならば、後者は「通俗道德的な秩序原理」を「民衆の生活に持ち込むことを説いた」自発的・地方的な運動であり、前者はそれらを官僚たちが「富国強兵」という国家的な視点から、上から束ね組織していった「官製国民運動」なのである。

住友に修養団運動が導入されたのは、木下順が指摘するとおり、住友の「トップが国家官僚の出身」だったからである<sup>(64)</sup>。鈴木馬左也も小倉正恒ともに東京帝国大学卒業後に内務省に入省していた。しかし、内務官僚としての履歴は鈴木が10年、小倉は3年にすぎないから、むしろ、「国家官僚との人的繋がりが強かったから」というべきかも知れない。修養団運動は、蓮沼門三が明治39年（1906年）に東京府師範学校（現在の東京学芸大学）の学生団体として設立した宗教的修養団体である。木下順の研究によれば、内務官僚として静岡県地方改良運動を推進した田沢義鋪は、修養団運動が社会に与えるであろう影響力に期待し、1914年以後約10年間この運動を熱烈に推進した<sup>(65)</sup>。そして小倉正恒は住友合資総理事に就任した昭和5年（1930年）の10月に、この修養団の顧問に就任した。「これ以後小倉は名実ともに住友と修養団の中核的存在となる<sup>(66)</sup>」のである。

さらに小倉正恒は、前述の通り、昭和15年には大政翼賛会大阪府支部顧問になり、昭和16年には「政治に関与するなかれ」という住友の古くからの不文律を破って、第二次近衛内閣と第三次近衛内閣に入閣した。他方、やはり前述の通り、鷺尾勘解治はひたひたと押し寄せる軍国主義とファシズムの波に対

しては、反対の意見を表明していたのである。

鷺尾の名前を、その後の住友の歴史の中に見出すことは出来ない。昭和8年依願退職後の約20年間は、鷺尾にとって「苦難の遍歴」の時代であった<sup>(67)</sup>。鷺尾は、まず東京蒲田に自彊舎的な塾を開くことを思いつくが、家族の反対にあって、これを断念した。つぎに、日満亜麻会社に入社するがすぐに退社。その後、岡山県三石町の蠟石鉱山、大平鉱山を2年手伝い退社。次に、大日本航空輸送株式会社の常務取締役就任要請を受けて上京したが、すぐに辞任してしまった。そして岡山県三石町の五反田に腰を落ち着けて、「有限会社五反田クレー」を創業して経営にあたるが、不振にあえいだ。昭和23年、25年、28年には労働争議で苦しんだ。自彊舎や改善会精神は、終戦直後の社会革命的な雰囲気の中では、通用しなくなっていたようである。前述の三村起一が、戦後公職追放の憂き目にあったのち、鴨川化工および日本冶金という二つの会社の再建事業に成功した例と比べれば<sup>(68)</sup>、鷺尾勘解治の経営者能力の乏しさは明らかである。彼は金儲けが下手だったのであり、経営者よりは教育者に向いていたと言える。

鷺尾の窮状に、かつての住友人、川田順や小倉正恒さえもが心を痛めたが<sup>(69)</sup>、彼を窮状から救い出したのは、新居浜の人々であった。昭和28年(1953年)5月に、鷺尾は新居浜市から川東地区合併記念式典への招待を受け、その出席の機会に、鷺尾を新居浜に迎える話が纏まった。同年6月に、新居浜市の田村氏宅での住込み生活が始まった。次いで昭和29年(1954年)9月には、鷺尾を慕う新居浜の人々によって「益友会」が結成され会報『益友』が発行された。さらに昭和33年(1958年)11月には、新居浜市の元塚に自彊舎が設立された<sup>(70)</sup>。

鷺尾夫妻はここに住み込み、元塚自彊舎を「市民の道場」として経営した。会報『舎友』を発行し、「水曜会」「習字の会」そして「舎友の会友」を開催した。「舎友の会友」は自彊舎的な精神で行われる会合で、そこで鷺尾は二週間に一度、約40分間の講話をおこなった<sup>(71)</sup>。鷺尾の弟子の安藤道夫は、そこから発展したであろう「論語講座」について、次のように記している。「月例の

論語講座の原稿は細字で毎回ぎっしりと書かれていた。陽明、朱子はもちろん、わが国の仁斎、徂徠、一斉、中斉などなどの学説を細かく研究され、しかも羅列されることなく、精粗適切に必ず先生の信ずる説を、時には鷺尾説とも言うべき解釈をされ、その上必ず今日ただいまの問題に当てはめてのご高説を賜るのが常であった」。講話の準備や舎友との討論は、鷺尾にとって大変楽しいものであったに違いない。鷺尾は教育者としての充実した晩年を新居浜で過ごし、昭和56年（1981年）4月、99歳でこの地で永眠した。

[注]

- (48) 瀬岡誠「近代住友の経営理念」宮本又次・作道洋太郎編『住友の経営史的研究』実業出版、昭和44年（1979年）、375～77頁；瀬岡誠『近代住友の経営理念：企業者史的アプローチ』有斐閣、平成10年（1998年）、12～14頁。
- (49) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』77頁。
- (50) 鈴木馬左也翁伝記編纂会『鈴木馬左也』昭和36年、53～55, 311～17頁。
- (51) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』119頁。
- (52) 小倉正恒伝記編纂会『小倉正恒』昭和40年（1965年）、77, 127～30頁。
- (53) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』125頁。
- (54) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』152～53, 161～66頁。
- (55) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』166～67頁。「改善会は、日中戦争が進展し、わが国が戦時体制へ移行する中で、昭和15年初め、親友会と統合され、親善会として発足し、太平洋戦争終結後自然消滅した」（『住友別子鉾山史』下巻、136頁。）
- (56) 三村起一「私の履歴書」日本経済新聞社『私の履歴書：経済人6』1980年、251～68頁。
- (57) 同、275頁。
- (58) 上野継義「イリノイ製鋼所における安全委員会活動と雇用管理の近代化：1907～1916年」『経営史学』29巻1号（1994年）；同「アメリカ産業における安全運動の波及と労使関係管理の生成：1908～1915」『経営史学』31巻4号（1996年）
- (59) 三村起一「私の履歴書」『私の履歴書：経済人6』316頁。
- (60) 『鈴木馬左也』167～77頁。
- (61) 三村起一「私の履歴書」『私の履歴書：経済人6』286頁。
- (62) 瀬岡誠「鷺尾勘解治と自強舎精神」『京都学園大学創立10周年記念論集』1979年。ただし「鷺尾の理念が石田梅岩の心学の延長線上にあった」という瀬岡の説には説得力が無い。

- (63) ただし、瀬岡の認識はその後、変化した。1998年刊行の『近代住友の経営理念』の中で、瀬岡は、鷺尾勘解治の活動を報徳会や修養団の運動と連続するものとして位置づけている。「住友への土着的な思想の導入は状況適合的に工夫を加えられて、鈴木馬左也の東亜報徳会の活動や小倉正恒の修養団運動において積極的になされた。明治末からの鷺尾勘解治の自彊舎の活動はその過渡期的なものである」(同書、76～77頁)。どのような根拠で、瀬岡氏が考え方を換えられたのか、私にはわからない。
- (64) 木下順「日本社会政策史の探求(上): 地方改良, 修養団, 協調会」『国学院経済学』44巻1号(1995年), 184頁。
- (65) 同上, 14～45頁。
- (66) 瀬岡誠『近代住友の経営理念』165頁。
- (67) 『黙翁鷺尾勘解治』50～54頁。
- (68) 三村起一「私の履歴書」『私の履歴書: 経済人6』305～11頁。
- (69) 川田順「鷺尾和尚」『住友回想記』図書出版社, 1990年, 58～60頁; 合田正良は鷺尾勘解治の伝記『鷺尾勘解治翁』の中で、次のように記している。「五色山に小倉翁を訪ねた時、翁は『鷺尾君が最近随分困っているとのことだが、友人連中で何とか方法を考えてやらねば、と思っている』と心から話され、雪中私を駅近くまでお送りくださった。私を送られるというお気持ちも、また鷺尾翁に対する好意のあらわれであると、私は感涙に咽ぶのであった」。小倉正恒は、経営者としての鷺尾勘解治を否定したが、人間としての鷺尾を好きだったに違いない。あるいは、尊敬していたかもしれない。川田の「鷺尾和尚」という文章も、人間鷺尾を温かく評価している。
- (70) 『鷺尾勘解治翁』119～132頁。
- (71) 元塚の自彊舎については、鷺尾勘解治「戦後の自彊舎」『鷺尾勘解治自伝』220～257頁が詳しい。
- (72) 『黙翁鷺尾勘解治』165頁。

## 付1) 主要参考文献

### A) 史料

- 1) 鷺尾勘解治『鷺尾勘解治自伝—寺小僧から坑夫に—』益友会，昭和56年（1981年）。
- 2) 住友別子鉱山（株）労働課『住友別子鉱山労働運動の顛末』，昭和4年（1929年）。（同志社大学人文科学研究所蔵）
- 3) 住友別子鉱山（株）『住友事業案内』昭和2年（1927年）（別子銅山記念図書館蔵）
- 4) 愛媛県労政課『資料愛媛労働運動史』1958年～1965年
- 5) 亀井清太郎『住友生活50年回顧』昭和46年（1971年）（別子銅山記念図書館蔵）
- 6) 改善会機関紙『改善』大正15年（1926年）～昭和14年（1939年）（別子銅山記念図書館蔵）
- 7) 『鷺尾勘解治講述：天命を知る』自彊舎記念会，昭和63年（1988年）

### B) 伝記

- 8) 新居浜市『鷺尾勘解治翁』昭和29年（1954年）（同志社大学人文科学研究所蔵）
- 9) 『黙翁鷺尾勘解治』自彊舎記念会，昭和62年（1987年）
- 10) 『鈴木馬左也』鈴木馬左也翁伝記編纂会，昭和36年（1961年）
- 11) 『白石譽二郎翁伝』白石譽二郎翁伝記刊行協賛会，昭和50年（1975年）
- 12) 神山誠『小倉正恒』日月社，昭和37年（1962年）
- 13) 『小倉正恒』小倉正恒伝記編纂会，昭和40年（1965年）

### C) 社史

- 14) 『住友別子鉱山史』（上巻，下巻，別巻）住友金属鉱山（株），平成3年（1991年）
- 15) 早川幸市『住友機械六十年史物語』住友機械工業株式会社，昭和43年（1968年）

### D) 研究書その他

- 16) 瀬岡誠『近代住友の経営理念—企業者史的アプローチ—』有斐閣，平成10年（1998年）
- 17) 畠山秀樹『住友財閥成立史の研究（普及版）』同文館，平成8年（1996年）
- 19) 宮本又次・作道洋太郎編著『住友の経営史的研究』実教出版，昭和54年（1979年）
- 20) 麻島昭一『戦間期住友財閥経営史』東京大学出版会，昭和58年（1983年）
- 21) 森川英正『財閥の経営史的研究』東洋経済新報社，昭和55年（1980年）

- 22) 間宏『日本労務管理史研究』御茶の水書房、昭和53年(1978年)
- 23) 新居浜市(編)『新居浜産業経済史』昭和48年(1973年)
- 24) 新居浜市(編)『歓喜の鉱山』平成8年(1996年)
- 25) 新居浜市史編纂委員会『新居浜市史』昭和55年(1980年)
- 26) 砂本文彦「新居浜で行われた住友関連企業幹部社員社宅建設と都市施設整備」平成9年(1997年)
- 27) 瀬岡誠「鷺尾勘解治と自強舎精神」『京都学園大学創立10周年記念論集』昭和54年(1979年)
- 28) 川田順『住友回想記』図書出版社、平成2年(1990年)
- 29) 日和佐初太郎『写真集・別子あのあるところ、山、浜、島』平成2年(1990年)
- 30) 結城三郎『ドキュメント「住友城下町」混沌：別子銅山300年の宴のあと』ダイヤモンド社、平成3年(1991年)
- 31) 鈴木大拙『禅と日本文化』岩波新書、昭和15年(1940年)
- 32) 渡辺照宏『日本の仏教』岩波新書、昭和33年(1958年)
- 33) 渡辺照宏『お経の話』岩波新書、昭和42年(1967年)
- 34) 渡辺照宏『仏教・第二版』岩波新書
- 35) 高橋哲雄『イギリス歴史の旅』朝日新聞社、平成8年(1996年)
- 36) 安丸良夫『日本の近代化と民衆思想』平凡社、平成11年(1999年)(初版、青木書店、昭和49年(1974年))
- 37) 山本一雄「住友合資会社(中)：大正15～昭和5年」『住友史料館報』第31号、平成12年(2000年)
- 38) R・フィッツジェラルド『イギリス企業福祉論：イギリスの労務管理と企業内福利給付：1846～1939』山本通訳、白桃書房、平成13年(2001年)
- 39) 三村起一「私の履歴書」『日本経済新聞』1962年5月連載。『私の履歴書：経済人6』249～319頁、日本経済新聞社、昭和55年(1980年)
- 40) 木下順「日本社会政策史の探求(上)：地方改良、修養団、協調会」『国学院経済学』44巻1号、平成7年(1995年)

## 付2)『改善』の中の鷺尾勘解治の文章一覧

- 1巻1号 改善会の事業に就いて
- 1巻2号 改善会の目的
- 1巻3号 我帝国の現状と之に対する国民の覚悟
- 1巻4号 我住友家事業経営の大綱と之に基ける私自身の採鉱課経営方針
- 1巻5号 労働組合に対する私の考並に昨年来の労働組合運動に対して私達の採り



## 来った方針

- 1 卷 6 号 奉納相撲大会に対する注意
- 1 卷 7 号 改善会の起源
- 1 卷 8 号 明治時代における進歩の源泉
- 1 卷 10 号 創立一周年を迎えて
- 2 卷 1 号 自彊舎の趣旨 (1)
- 2 卷 2 号 自彊舎の趣旨 (2)
- 2 卷 3 号 自彊舎の趣旨 (3)
- 2 卷 5 号 今上陛下の孝治
- 2 卷 6 号 端出場青年訓練所新田支所開所式における訓示
- 2 卷 7 号 「作務」
- 2 卷 8 号 鉦夫同盟交際の本旨 (1)
- 2 卷 9 号 鉦夫同盟交際の本旨 (2)
- 2 卷 10 号 四阪島における労働者減員に就て
- 3 卷 1 号 臼井常務御送別に際する所感 (1)
- 3 卷 2 号 臼井常務御送別に際する所感 (2)
- 3 卷 4 号 力士と修養 (1)
- 3 卷 5 号 力士と修養 (2)
- 3 卷 6 号 会社の現状と之に対する私の経営方針 (1)
- 3 卷 7 号 会社の現状と之に対する私の経営方針 (2)
- 3 卷 8 号 会社の現状と之に対する私の経営方針 (3)
- 3 卷 9 号 親友会大会に就て
- 4 卷 1 号 改善会並に会社の近状 (1)
- 4 卷 2 号 改善会並に会社の近状 (2)
- 4 卷 3 号 改善会並に会社の近状 (3)
- 4 卷 4 号 所謂思想善導に就て (1)
- 4 卷 5 号 所謂思想善導に就て (2)
- 4 卷 6 号 自彊舎実業自習学校に就て (1)
- 4 卷 7 号 自彊舎実業自習学校に就て (2)
- 4 卷 8 号 自彊舎実業自習学校に就て (3)
- 4 卷 9 号 住友小作人報徳会の趣旨 (1)
- 4 卷 10 号 住友小作人報徳会の趣旨 (2)
- 4 卷 11 号 住友小作人報徳会の趣旨 (3)
- 5 卷 1 号 政治の大道
- 5 卷 2 号 改善会事業と会社の近状 (1)

- 5巻3号 改善会事業と会社の近状(2)
- 5巻4号 工場の整理について
- 5巻9号 改善会及会社の近状に就て(1)
- 5巻10号 改善会及会社の近状に就て(2)
- 6巻2号 御挨拶
- 6巻3号 真風作興
- 6巻4号 山神祭典奉納相撲に就て
- 7巻3号 挨拶
- 7巻7号 御通信

付3)『鷲尾勘解治自伝』の中の鷲尾の文章

- 1) 寺小僧から坑夫に
- 2) 見性寺から大徳寺芳春院小僧に
- 3) 鈴木馬左也さんの御恩
- 4) 戦後の自彊舎
- 5) 私の考えた新居浜の将来
- 6) 守屍鬼の憾み深し
- 7) 寺小僧の仏教管見  
僧堂／釈尊の大悲願と大悟／接心と講座／念仏称名／法華経の受持／念仏三昧／  
坐禅／坐禅行持／釈尊雪山童子の道心堅固とその誠慎／桜井の石風呂で／無我の  
一法
- 8) 報徳の教え：道徳と経済
- 9) 孔門の礼
- 10) 神国日本

謝辞

私は本稿の要点を、平成13年(2001年)10月20日に大阪大学で開催された経営史学会第39回全国大会で報告した。この時点で私は本稿の(中)を脱稿し、(下)を書き始めていた。全国大会では、畠山秀樹教授が司会を引き受けてくださり、麻島昭一教授と日本鉱山労働史研究者の市原博教授が鋭い質問とアドバイスをしてくださり、大変よい刺激になった。畠山教授も、報告後に親切なアドバイスをしてくださった。また、日本労働史研究者の菅山真次教授は本稿の(下)で引用した木下順教授(アメリカ労働史研究)の論文の存在を教え

てくださった。報告の二週間前には、神奈川大学大学院の演習で私が報告の予行演習をしたのだが、このときには、院生の半澤健市さんがいくつもの鋭い批判を浴びせてくれた。半澤さんは、一橋大学を昭和33年に卒業したのち、野村証券と東洋信託銀行に勤めて定年退職された方である。わたしは、有能な恐るべき院生とつきあえる「ありがたみ」をつくづくと感じた。以上の方々のお陰で、私は本稿の（中）に訂正を加え、少し考えを深めた上で（下）を書き上げることが出来た。新居浜の西原寛さんとそのお仲間、わたしのつたない質問にお答えくださった住友資料館の山本一雄さん、そしてここに名前を挙げた方々に、心から御礼申し上げます。

完 （2001・12・3）

## 追 記

本稿の（上）（中）を読んで下さった住友史料館の山本一雄氏が、平成14年3月6日付のお手紙を下さり、以下の二点につき貴重な教示を下された。

第一点。鷺尾の住友入社について。当時の学制は9月入学、7月卒業であった。したがって鷺尾の卒業は明治40年7月である。当時の就職試験（面接）は、4、5月頃に行われていた。広州和尚は5月11・12日に別子を視察したが、その後和尚の胃癌が発見され、その看病のために鷺尾の住友入社が10月にずれこんだ。

第二点。拙稿の中に、役職名についての混乱があること。山本氏は鷺尾とその周辺の人々の人事と役職について詳細に説明して下さっているが、要するに拙稿の誤りは次の点にあった。つまり、住友別子鉱山株式会社には常務理事という役職は存在せず、常務取締役という役職が存在するにもかかわらず両者を混同したのである。したがって拙稿（中）の58頁6行目と68頁4行目の「常務理事」を「常務取締役」に訂正すべきである。以上。

山本一雄氏に改めて御礼申し上げます。

（2002・3・31）