



武藤山治と日本的経営の原点

植松, 忠博

(Citation)

国民経済雑誌, 168(2):31-51

(Issue Date)

1993-08

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/00174959>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/00174959>



武藤山治と日本的経営の原点

植 松 忠 博

は し が き

本稿は、鐘淵紡績の経営者であった武藤山治をとりあげ、武藤がどのような思想にもとづいて、いわゆる「日本的経営」の原型ともいべき「温情主義」「経営家族主義」を実践したのかを検討するものである。

いま改めて武藤山治の思想をとりあげる理由は、第1に、温情主義者とか経営家族主義者とかいわれながらも、武藤自身の終生の思想はキリスト教的ヒューマニズムであり、クリスチャンとしてその生涯を終えたことを明らかにしたいからであり、その結果として、第2に、キリスト教的ヒューマニストとして武藤の思想、信仰と、日本主義的な「温情主義」「経営家族主義」者としての武藤の経営実践とのあいだに横たわる、明らかな矛盾をどのように説明すべきか、という問題に対して、何らかの説明を試みたいからである。

武藤山治に関する伝記や研究論文は数多いが、こうした視点から武藤山治を研究したものは、これまで少なかったように思うのである。¹

以下では、4つの節にわけてこの問題を検討しよう。最初に第1節で、武藤が鐘紡でおこなった経営実践の内容を紹介し、その動機、工夫などを分析する。次に第2節で、こうした経営実践の背景にあった彼の思想を、彼の信仰という次元にまで降りて検討する。そして最後の第3節では、キリスト教的ヒューマニストとしての武藤と、彼が後年、日本的「温情主義」「経営家族主義」者と

1 キリスト教的ヒューマニストという視点から武藤山治をとり上げた研究に、土屋喬雄『統経管理念史』のなかの「武藤山治の経営理念」、三戸公『家の論理2』のなかの「経営家族主義—武藤山治の思想と行動」などがある。三戸氏の論文は、第3節でとりあげる。

呼ばれたこととのあいだの矛盾に対して、筆者の説明を試みたい。

I 鐘 紡 の 経 営

1. 鐘紡の経営実践

武藤山治が鐘淵紡績（以下、鐘紡と記す）の経営をとおして経営家族主義を実践し、それが戦後の日本的経営の源流になっていったことは、よく知られている。三戸公氏が「武藤山治は、まさに日本的経営の形成の牽引車的役割を演じた代表的人物である」と、評されたとおりである。²そこで最初に、武藤の著作や社内の回章をみながら、彼の経営実践を探ることにしよう。

武藤が鐘紡に新しい経営制度、施設を導入したのは明治35年頃からで、その実数は約40と推測される。というのは、彼が自伝のなかで「最初私が色々心の中に理想を持っておりますも、会社が貧乏の間はどうすることも出来ませぬでしたが、幸にして会社の業績は次第に挙がるようになり、そこへ日露戦争が起こって紡績業はいっそう収益を増加することになりましたから、私は着々私のふだん抱いていた従業員の幸福増進のため、色々の設備を実行し始めました³」といい、そして「この間実行しました件数だけでも、明治35年5月6日、乳呑児をもつ女工手のため乳児伝育所を設置したのを初めとして、39件の多きに達し、会社の利益が増すに従い、ますます従業員の幸福増進に努めたあとが歴々分ります⁴」と回想しているからである。

鐘紡のこの福利厚生制度については、武藤が大正8（1919）年の第1回国際労働会議に、日本の経営者代表として出席した際に、彼が紹介した鐘紡の福利厚生施設のリストがある。それによると、当時の鐘紡には、以下のような制度、施設があった。

1. 病傷者の救済（寄宿職工の無料診療、通勤職工の診療、薬価・手術料、業務上の負傷・疾病者の取扱い、業務以外の負傷・疾病者の取扱い、妊

² 三戸公『家の論理2』111ページ。

³, ⁴ 武藤山治『私の身の上話』『武藤山治全集第1巻』151ページ。

婦の取扱い)

2. 鐘紡共済組合
3. 従業員の昇進制度（職工も社員に昇進できる制度）
4. 年金制度
5. その他の各種救済制度（従業員の家計の困難，家族の罹病・死亡，退職後の救済）
6. 従業員家族の保護（保育所・幼稚園，子弟への学資貸与，結婚資金）
7. 従業員幸福増進制度（幸福増進係，従業員と会社首脳・工場長との面会，注意函）
8. 貯金，国元送金
9. 慰安・娯楽施設（食事・休憩時間，食堂・休憩所）
10. 衣食住の施設（寄宿舎，社宅，炊事，日用品の分配）
11. 保健・衛生・防疫の施設（保健・衛生，工場付属病院）
12. 教育施設（鐘紡女学校，鐘紡職工学校，補習教育）
13. 鐘紡同志会⁵

2. 注意函，共済組合，幸福増進係，科学的操業法

このうちの代表的な事例について，少し立ち入って検討することにしよう。

第1は「注意函」の設置と「社内報」の発行である。彼がこれらを実施したきっかけは，明治36年6月に鐘紡本社の朝吹専務から武藤の手元に，アメリカのナショナル・キャッシュ・レジスター社の頭取パターンソンが自社の職工待遇改善策について記載した論文を収録した雑誌が送られてきたことであった。そこには，従業員の一体感と意見の表明を促すために注意函を設置し，社内誌を

5 鐘淵紡績株式会社営業部『鐘淵紡績株式会社従業員待遇法』による。この冊子は107ページに及ぶものであり，なかに各制度の詳しい説明と施設の写真が掲載されている。この冊子は最初，*The Kanegafuchi Spinning Company Limited, Its Constitution, How It Cares for its Employees and Workers.* という英文冊子として，第1回国際労働会議において配布され，後に上記の日本語冊子として国内に配布された。第1回国際労働会議には，このほか「雇主と従業員」という簡潔な冊子が，英，仏，スペイン語に訳されて配布された。これは『武藤山治全集第2巻』790～802ページに収録されている。

発行した結果、所期の成果が挙げられたことが述べられてあった。そこで武藤は「私は之を読んで即時、我社に実行し⁶」た、というのである。

しかし鐘紡に「注意函」を導入するに当って、武藤はある工夫をおこなった。それは、日本では投書者が周囲の眼を気にして投書を控える恐れを考慮して、投書を妨害したものは懲戒解雇にすることを徹底するとともに、投書者に実名で投書するよう要請し、提案が有益であると判断された場合には報奨金を与えることを約束したことである。ただし、この当初の実名制度は後に変更されて、匿名でも受け付けることになった。その理由は、投書が不採用になった場合には外聞が悪いと投書者が感じて、投書を見合わせる事例が散見できたからである。このため「会社の経費節約に関するものにかぎり」匿名にても差し支えなしとしたのである。⁷武藤が注意函の普及に苦心しているようすがうかがえる。

また、注意函とあわせて発行された社内報は、明治36年7月から刊行された『鐘紡の汽笛』と、明治37年1月から刊行された『女子の友』であった。⁸

ここでいう注意函は現在、多くの日本企業で採用している提案箱であり、彼が採用した社内報も、現在ではほとんどの企業で発行されているものである。その開始は、明治36年の鐘紡兵庫工場に遡るのである。

第2は、共済組合制度の導入である。これは現在の健康保険制度の最初であるが、武藤がこれを実施した経緯はこうである。明治37年の初めに友人からドイツのクルップ製鋼社の職工施設に関する小冊子が送られてきたので、それを読むと労働者・社員住宅、日用品の購買、衛生設備、病災・年金・その他の救済基金についての詳しい定款が書かれていて、「実に私のかねてより心に描いているところをよく実行しているもので」あることがわかった。⁹そこで、武藤は早速これを鐘紡に導入することにし、明治38年5月に「鐘紡共済組合」を設立したのである。

6 武藤山治『私の身の上話』『武藤山治全集第1巻』158ページ。

7 武藤山治「注意書に就て」『武藤山治全集増補巻』441ページ。

8 武藤山治『私の身の上話』『武藤山治全集第1巻』160ページ。

9 同上書、151ページ。

この共済組合は、従業員の給与の3%を保険料として収入とし、これに会社がその保険料収入の2分の1以上の補助をおこなうことによって、組合の基金を構成した。そして、組合員が病氣、妊娠・産後、負傷、不具廃疾による退社などに陥った場合に、ここから費用の一部を支給し、疾病または負傷による死亡者に関しては、遺族に葬式料、援助金を支給し、さらに、長期勤続者には在社中、及び退職後の年金を支給するという制度であった。¹⁰その後この制度は、大正15年に政府が健康保険法を制定したために、それに統合され、廃止せざるを得なくなった。その際、武藤は公的制度より優れている民間制度を潰すべきではないと、残念がっている。

第3に、明治38年に「米国のもっとも進歩せる工場」の Welfare Department（職工幸福増進係）の例に倣って、兵庫工場の営業部に「幸福増進係」が設置された。発案の際の具体例としては、社宅の設計と改良、社宅の下水道の完備などなどが挙げられているが、武藤によれば、「何事によらず職工の幸福を増進する新計画は、自今該係により行われんことを望む。各店においても、本件に関する事項はすべて該係と往復通信せられた」し、という性格のものであった。¹¹

なお、先の国際労働会議に提出された「雇主と従業員」によれば、鐘紡の社宅は市内の一般住宅家賃の5分の1ないし3分の1の家賃で供給され、他方、社宅が不足のために市内の借家に入る従業員に対しては、支払い家賃の40%ないし70%の補助をすることになっていたという。¹²

第4に、「科学的操業法」「精神的操業法」「家族式管理法」を挙げよう。大正元（1912）年に導入された「科学的操業法」は、アメリカで1910年頃から有名になったテーラー・システムの、武藤なりの翻案であった。これは日々の作業に関する無駄な手数を省いて、仕事の出来高を多くすることによって、会

10 同上書、153～156ページ。

11 武藤山治「幸福増進係設置の件」『武藤山治全集増補巻』419～420ページ。

12 武藤山治「雇主と従業員」『武藤山治全集第2巻』799ページ。

社の利益を上げるとともに、職工の賃金をも引き上げることを目的とするものであって、具体的には、仕事の段取り、仕事上の規律、疲労の軽減の3項目についての指示がなされている。例えば、作業開始まえに準備を終えていることとか、マニュアルどおりに機械を操作することなどであった。¹³

つづいて、大正4年には「精神的操業法」が導入された。この制度が導入された動機は、恐らく「科学的操業法」の効率主義に対する反省にもとづくものであろう。「精神的操業法」は、作業に対する職工の精神集中を目的としたものであり、仕事の量よりは質、仕事の仕方よりは心の持ち方を重視する内容となっている。本文のなかで、「結果に於て同じき製品、同じき品質なりとするも、其仕事の内に誠意を籠めんことを望むにあり」とか、「斯の如く我鐘紡に職を有するものが全般に亘りて本操業法を体得するを得ば、遂に正義を履んで動かざるの気風を醸成するを得て、監督者の数を減じ、以って会社の業務の拡張の資に当つるを得べし」¹⁴などと述べられていることが、注目される。

さらに、大正10年には「家族式管理法」が導入された。この制度を導入する目的は「従来日本の家族制度の善良なる部分に則り、会社の管理組織を一家族の如く協和的のものたらしめんとするにあり」ということにあり、具体的には、「各人をして一家の如き思ひを為さしめ、会社の行政の上には及ぶ丈何れも充分に論議の上、之を決定するを主義とし、各人をして会社の仕事に興味をもたしめ、重役とか使用人とか、或は上役とか配下とか思ふ感念を一さうせしめんとするものなり」¹⁵ということにあった。これをひとことと言えば、全社員が日本伝統の家族主義の意識をもって、しかも社内では対等の資格で、会社の意思決定に参加できるようにし、そうした家族意識を活用することによって従業員の積極性を高めて、会社の業績を引き上げようとするもの、ということであろう。

13 鐘紡株式会社『鐘紡百年史』130～133ページ。

14 同上書、134～137ページ。

15 武藤山治「家族式管理法に就いて」『武藤山治全集増補巻』384ページ。鐘紡株式会社『鐘紡百年史』142～144ページ。

3. 鐘紡経営の思想

鐘紡における、以上のような武藤の経営を観察することから、次の結論が引き出されるであろう。

第1に、武藤が発案した「新しい制度」が、すでにアメリカやドイツの企業において成果を挙げている先例をみて、ただちに鐘紡に導入されたものであったことである。注意函や社内報も、共済組合制度も、幸福増進係の設置も、科学的操業法も、いずれも外国の制度の模倣である。ところが武藤は、注意函の設置にみられるように、そうした外国の制度が鐘紡の工場に定着できるように、彼なりの工夫を凝らしている。あるいは、科学的操業法から精神的操業法や家族式管理法に進んだように、日本の風土と彼の経営理念にあうように、改良を加えている。そこに、武藤の非凡な努力のあとがみられる。

第2に、武藤の考えには、役職と給与の相違はあっても、従業員はすべて人間としては平等である。したがって、社内の一人一人が対等に接することによって、従業員の活力が発揮されて、会社の利益が上がり、最終的には従業員の賃金も上昇するという、ある種の「予定調和観」があったことが推測されるのである。

武藤はこのことを『実業読本』（大正15年）で、次のように表現している。「工場の従業員を上手に使うのは、これを使うという考えでは失敗する。どうしたら従業員が満足して、自然に一生懸命に働いてくれるだろうかということを、常に心がけて居らねばならぬ」。「人を使うものは、使われるものの身の上を常々考えてやらねばならぬ。店の主人や工場主などは、店員や従業員を他人の子供を預かっていると思って、家族同様にどこまでも親身の世話をせねばならぬ。かくすれば、自然と使われるものと使うものとの間に一種の情愛が出来て、仕事の成績も自然に良好となり、これがために要する費用は損失とならぬのである」。¹⁶これが、従業員の待遇についての武藤の精神であろう。

ただし、先に挙げた「科学的操業法」と「家族的管理法」のあいだには、ア

16 武藤山治『実業読本』『武藤山治全集第3巻』57～60ページ。

メリカ流の経営合理主義と日本的経営家族主義という、明らかな相違がある。したがって、このあいだに武藤自身の思想の変化が起こったのではないか、という疑問がわくのである。この問題は、第3節の最後でとりあげよう。

II キリスト教的ヒューマンズムの思想

1. 思想としてのヒューマンズム

さて、以上のような鐘紡における武藤山治の経営は、彼のいかなる思想、信仰にもとづいて実践されたものであろうか。これが次の問題である。この点、武藤は数多くの著書、講演をとおして自己の考えを表明しているので、それらを読むと、彼の思想の根本は生涯にわたってほぼ変化がなく、一筋の哲学に貫かれていたことがわかる。一言でいえば、それはアングロ・アメリカン流のヒューマンズムである。

武藤の思想、信仰を考える場合に、忘れてならないことが2つある。その1つは、彼の生家が宗教心の篤い豪農の家であったということであり、他の1つは、彼が青年時代、東京の和田塾（後の慶応義塾の幼稚舎）に学び、その後、アメリカのサンフランシスコとサンノゼに留学したということである。彼の生家については次の項で触れるとして、ここでは和田塾とアメリカ留学について、簡単にみておきたい。

武藤は明治13（1880）年に14歳で父に連れられて岐阜から上京し、福沢諭吉の門下、和田義郎が監督する和田塾に入学し、福沢精神を体得した。「当時の慶応義塾に学んだものは誰もみな、福沢先生の一大人格におのずと触れ、その感化を受けて世に出ました¹⁷」という、精神的薫陶を受けたのである。さらにこの塾を卒業後、アメリカに渡り、サンフランシスコのタバコ製造所で働いた後、サンノゼのパシフィック・ユニヴァーシティで、寄宿生の食事係をしながら勉学する、という苦労をともなった留学を経験した。そうした青年時代の経験が、彼の後年のリベラリズムやヒューマンズム思想の基礎を形成したことは疑いな

17 『私の身の上話』『武藤山治全集第1巻』17ページ。

18
い。

実際彼は、従業員に対する訓話や、一般むけの講演、著書のなかで、イギリス、アメリカ人の思想、行動の美点をとりあげて、日本人の手本とすべきことを力説しており、我々はそのことに強い印象をうけるのである。これを確認するために、彼の数ある著作のうちの代表作の1つであり、ベストセラーにもなった『実業読本』（大正15年）をとりあげてみよう。

武藤はこの『実業読本』のなかで実業家のための提要を示しているのだが、表題から推測されるような、翌年の景気の前測や経営の技術的なノウハウの紹介などをしていてではなく、一見すると実業とは縁遠いと思われるような、実業家の心構え、ひいては日本人の精神形成に必要な要点について、一つ一つの例を挙げて自己の主張を表明しているのである。

最初に、この本でとりあげられた徳目と、それを実践した人々の例をピックアップ¹⁹してみよう。

「自尊心」ではイートン校、ケンブリッジ大学とオックスフォード大学の学生。「自治精神」では、ソマーストン、保守党党首のボールドウィン。「博愛精神」では熊本の回春病院院長のリッデル嬢。「正義感」ではブライズ子爵。「品性」ではスマイル博士、労働党のマクドナルド。研究心では小学校の教科書にでている自然科学者。「責任観念」ではチョコレート会社の社長のカドベリー氏、ウェリントン将軍の訴えに応えた兵士。「困難に耐える」では文学者キングスレー（以上、イギリス人）。

「理想」ではベンジャミン・フランクリンの父、絹糸業者のチニー氏の呼掛けに応えた寄付賛同者。「使用者の心得」では鉄道会社の重役、「責任観念」では6代目大統領アダムス。「協同精神」では砂糖の不買運動に参加したニューヨーク市の婦人たち。「困難に耐える」では百貨店の創立者ワナメーカー。

18 武藤の伝記としては、入交好脩氏の名著『武藤山治』がある。この本でも、福沢精神とアメリカ留学が武藤の精神形成に深い影響を与えたことが指摘されている。同書、21～30ページ。

19 以下のリストは、武藤山治『実業読本』『武藤山治全集第3巻』による。

「貯蓄」では製鋼会社社長ゲリー（以上、アメリカ人）。

『実業読本』の内容はこのようなものである。そのうちの代表例として1つだけ、「品性」の項をとりあげよう。彼はこのなかで、「私は、私の従事する鐘淵紡績株式会社の従業員には、スマイル博士の『品性論』を与え、常にこの書物を友人として携え、品性を磨くことを心得る様奨励して居る。・・私は会社の従業員を英国に送り、英国の工場を見せることにして、毎年繰返し相当の人数を送ったところが、私の予想せる通り、彼地の実際を見て来た会社の従業員は、全く悟りを開いた人の如く、英国の職工などの品位が高くて、職工も紳士として自らその行いを注意するのみならず、日々の職務に対する義務の觀念に至っては、到底吾々の及ぶところにあらずとして、深き感化を受け、帰来その事をしみじみと大勢の僚友や配下の工手に話すため、間接に一般従業員の品性の上に良好なる結果を来た²⁰した」といっている。

こういう内容の「実業読本」も珍しいと思うが、武藤がいかにイギリス、アメリカ人の人格形成に心酔していたかがよくわかって、興味深い。

2. 信仰としてのキリスト教

自身の思想についてあれほど能弁であった武藤山治は、自己の信仰については、生前に多くを語っていない。従って、彼がいかなる宗教的信条をもっていたのか、詳しいことはわからない。しかし、祖父や父の影響をうけて、武藤が宗教心の厚い人間であったことは、周囲の人々の発言から推測できる。

まず、彼の祖父と父が宗教心の厚い人々であったこと、それが武藤の心へ少なからぬ影響を与えていたことは、武藤の三男である武藤絲治と、武藤のよき支持者であった八木幸吉の証言から明らかである。武藤の祖父は、八木によれば、「おじいさんが村のために非常によく働き、村葬をもって厚く葬られたほどの人で、家に村人を集めては、日蓮宗信者の立場から説教を行なうといった、たいへんな熱血漢であつた²¹らしい」という人であった。それに対して武藤の父

20 同上書、36～37ページ。

21 八木幸吉「武藤山治さんを語る」164ページ。

は、武藤絲治によれば「曾祖父の仏教と違って、祖父は厚いキリスト教徒であった。そして祖母がふるさとでの最初の信者だったとさえいわれている。・・・屋敷を出るとすぐそこに礼拝堂が見えた。祖父が村人のために建てたキリスト教会である²²」という人であった。

こうした2人の影響について、八木は「おじいさんが熱烈な日蓮宗信者、お父さんが熱心なクリスチャンというところから、武藤さんの血の中には非常に強い宗教心が育っていたと私は考えます。それがいわゆる愛の精神、正義の精神、ひいてはヒューマニズムを形成し、これに徹する姿勢を形造るにいたる根底を為している、と私はみるんです²³」と推測している。

しばしば目撃されたように、武藤は生前、非常な読書家で、どこに行くときにも本を手放さなかった。また彼は、一般の経営者が常とする夜の宴会も断わって早く帰宅し、夫人や子供との団欒や読書や趣味の骨董を楽しむ時間を大事にしていた。夫人の武藤千世子は次のように回想している。「主人は家庭を常に大切なものと考えておりました。この家庭内において、主人は書画を楽しみ、骨董をいじって、煩雑多忙な外の生活に疲れた頭を休め、社会と闘うことによって荒もうとする気持ちを慰めていたのでございます。・・・また非常に読書家でした。そしてその書物の多くが宗教書でした。「宗教は家庭の糧である」といっておりましたが、これによってもまた主人は心の潤いを求めているよう²⁴でございます」。

武藤は、その死の直前にカトリックの洗礼を受けている。このことを医師近藤乾郎は次のように回想している。「故人はつねに信念の必要を説いた。確信のなきところに人生なしとまで考えていたようである。・・・宗教については故人よりなんら特別の話を聞いたことはなかったが、死の直前にカトリックの洗礼を受けて上天された。親近者の談によると、昨年老母80有数歳にして他界の

22 武藤絲治『いとぐるま随筆』288ページ。

23 八木幸吉「武藤山治さんを語る」164～165ページ。

24 武藤千世子「良人を偲ぶ一世に知られぬその反面」『武藤山治追悼録』5ページ。

時、基督教の葬儀は至極簡単でよろしい、死んだらこの式で葬って貰いたいといわれたとか、それが因をなして令閨と令嬢のお薦めで受洗、基督教式に葬儀がおこなわれたようである。故人は要するに宗教は帰一であるとの信念に生き、その形式のごときは余り重きを置かなかったようである²⁵。

この近藤医師の回想から、武藤が死の直前にカトリックの洗礼を受けて、カトリックの葬儀で上天したこと、それを促すきっかけが、母たねの葬儀であったことがわかる。ここで先の「祖父は厚いキリスト教徒であった。そして祖母がふるさどで最初の信者だったとさえいわれている」という、武藤絲治の言葉が思い起こされるのである。

ただし、武藤は基督教を広めようと、積極的な言動をしたわけではないから、彼がクリスチャンにあらざれば正しい人生を送れない、と考えていたとは思われない。むしろ、正しい人生を送るひとつの方法として基督教があらうと考えていたのであろう。近藤医師の「故人は要するに宗教は帰一であるとの信念に生き」という言葉が思い返されるのである。

武藤が生前（昭和6年8月）書いた「社会に対する遺言」のなかに、「各派の宗教家に望む」という一節がある。彼はそこで「宗教は国民思想の上に最も偉大なる力を有するものなるは言ふを待たず。今や世の進歩と共に国民の生活状態次第に変化し、其の思想は常に矯激ならむとするの傾向あり。斯の時に当り、吾各宗派の人々は単に未来を説くのみならず、現在の国民生活上に特に意を注ぎ、種々公共の設備をなし、世の不幸なる人々に向って、良く精神的に慰安を与ふるのみならず、物質的にも其困苦を和らげ之が救済の途を講ぜられむ事を希望す。亦国民中余裕あるものは各其分に応じ、此等宗教家の社会事業に向って十分なる援助を与ふるに吝ならざらむ事を願ふ。」²⁶と記している。これが、宗教に対する武藤の最後の意見と考えてよいであろう。

25 近藤乾郎「巨人武藤さんの死」『武藤山治追悼録』105ページ。

26 『公民講座 武藤山治氏追悼号』3ページ、および入交好脩『武藤山治』233～234ページ。

III 武藤山治の経営と家族主義

1. 三戸 公氏の問題提起

最後に、本稿の冒頭に立ち戻って、キリスト教的ヒューマニストとしての武藤山治の思想、信仰と、日本主義的な「温情主義」「経営家族主義」者としての武藤のあいだに矛盾がなかったのか、という問題について考えよう。

すでに指摘したとおり、武藤山治は、青年期からアングロ・アメリカンの自由主義の思想を身につけ、彼が鐘紡の経営をとおして実践した温情主義、家族主義は、キリスト教的ヒューマニズムにもとづくものであった。しかし、これまで一般に武藤はこうしたキリスト教的ヒューマニストとしてではなく、むしろ「日本的」経営の先駆者として評価されてきた。それはなぜか、どこに原因があったのかということが、ここでの問題である。筆者は、これが実は武藤山治論の核心であろうと考えている。

この問題は永いあいだ気づかれずにきた。しかし最近、三戸公氏が『家の論理2』のなかで、この重要な問題を提起され、ご自身で次のような解釈を下されている。

「武藤は・・・欧米流の温情主義者であり、その温情主義は親子の情・主従の義をふりかざす協調主義に対抗的な施策を展開した代表的人物である。なのに、何故に彼がつくり上げた鐘紡の経営が日本的経営の典型・見本であり、経営家族主義的経営と呼ばれるのか」。「私は考える。工場法が適用除外の工場を大幅に認めるといふようなことをすることなく、温情的、慈恵的なものではなく法自体を権利義務という法本来の性格のものとして制定実施されていたならば、そしてまた労働者の団結権、団体交渉権、争議権を内容とする労働組合法が制定されていたならば、武藤のおし進めた経営方式は限りなく欧米的な経営に近いものとなり、日本的経営と呼ばれるような経営様式は成立しなかったと思われる」。

27 三戸公『家の論理2』120ページ。

「武藤は労働組合法の制定を訴えるほどの近代主義者であった。そして西欧の温情主義者であった。だが同時に彼は父より受けた教育・訓育の儒教的教養も根を引いており、さらには彼は極めて現実的な企業家・機能資本家であったから、彼の近代化・欧米の温情主義は容易に日本的経営家族主義と習合したのである。そして彼自身、経営家族主義を口にし、鐘紡の大家族主義と呼ばれたりするのである²⁸」と。

引用文から理解されるように、三戸氏はここで、当時の政府が欧米流の労働法制（工場法、労働組合法など）を制定し、近代的労使関係を樹立することに努力していたならば、武藤が実践した経営は欧米的な経営になり、それとともに日本の経営も欧米流に近代化されて、いわゆる「日本的経営」は成立しなかっただろうと説明されている。

2. 武藤と従業員の意識のギャップ

筆者も基本的に三戸氏の説明に賛成するものである。しかし、三戸氏の「労働法制」説だけで、武藤のかかえた矛盾が説明できとは思われない。これに加えて、次の2説が考えられると思う。その1つは武藤山治と従業員、あるいは当時の日本労働者、日本社会との間に意識のギャップがあったとする「時代意識」説であり、他の1つは西欧の社会主義革命運動が武藤の思想に少なからぬ影響を与えたとする「革命運動」説である。

最初に、明治後半から大正中期にかけての、紡績業の従業員の意識を考えてみよう。この頃の紡績職工は小学校、高等小学校出の十代半ばから二十代前半にかけての女子工員が過半であり、そのほとんどが工場労働に未熟であった。しかも当時の紡績工場では輸出競争に勝つために、工員を「印度以下の賃金²⁹」と酷評されるほどの低賃金で、しかも昼夜12時間ずつ二交代（工場法の施行後は11時間ずつ）の作業に従事させていた。そのため、工員はたえず工場主任に不平や不満をぶつけ、さらに工場からの転退職も少なくなかった。つまり、工

28 同上書、121ページ。

29 山田盛太郎『日本資本主義分析』46～47ページ。

員の技能は未熟で、その労働条件は良くなかったのである。

こうした状況のなかで武藤は、彼自身のヒューマニズムと営利企業の経営との2つを両立させるものとして「温情主義」「家族主義」の経営を押し進めたといえよう。

彼は、鐘紡の従業員が技術的にも精神的にも未熟であることを熟知していた。それ故に彼は、従業員を物心両面で支援することによって、従業員の成長と会社の経営改善とを両立させようとしたのである。武藤の考えでは、会社が幸福増進係を充実して、従業員を家族同様に暖かく処遇し親切に世話をすれば、従業員の会社への愛着と仕事への熱意は高まるであろう、さらに武藤自身が率先して従業員の技能訓練や教養の深化を図れば、彼らの人間性は向上するであろう、その結果、従業員は人間として成長するとともに、会社のために積極的に働くようになり、会社の経営業績も好転するし、従業員の賃金や福祉制度もいっそう改善できる、という見通しがあった。そして、もし工員に不平や不満があれば、上下のわけへだてなく、注意函に投書したり面会したりして、改善点を直接に武藤の耳に伝えて欲しい、そうすれば出来るだけの善処をする、というのが彼の願いであったであろう。ここに、武藤の「予定調和論」的な経営思想と、ヒューマニズム的な人間観の根幹があったと推測されるのである。

武藤の理想は、アメリカやイギリスの市民のような、自尊心や自治の精神をもち、博愛と協力の精神ももち、責任感と品位のある人間を育てることであった。彼は鐘紡の従業員にもそれを期待したのである。そこで彼は、当時の日本ではめずらしい職工学校や講習所などの教育施設を創設して教育の機会を与え、みずから修業式、卒業式に出席して、上記のような人間になれと激励したのである。

しかし、明治20年代以来、学校では「教育勅語」と修身の教科書で「日本的家族主義」のイデオロギーを教育され、居住地では旧来の農村慣行（地主と小作、本家と分家の身分格差）を見て育ってきた工員にとって、武藤の話がどれほど深く理解されたであろうか。実際、我々が武藤の訓話や著書を読むと、い

までも非常に新鮮な感銘を受ける。したがって、武藤の話を直接に聞いた工員が感銘を受けなかったはずがない。それにも拘らず、一方では、武藤が「職工学校の卒業生は、使用人のなかでも別して会社の恩愛に感じているに違いない。³⁰然るに何故に我社を棄てて他の会社に行く者があるのであろうか」(大正4年)とか、「聞く処によれば兵庫支店では1か年に5千人を募集せねばならぬ由なるも、之では1か年に全部代わってしまうことになるが、何か避け得る方法はないか」(大正8年)³¹と嘆息せざるを得ないように、鐘紡職工学校の卒業生や女子工員が毎年、相当数退職してしまうという現実はなくならなかったのである。

こう考えると、細井和喜蔵が『女工哀史』のなかで、「工場の敷地内が鬱蒼たる森林のごとくであって・・・自由気ままに疲労を快復せしめるようにしている工場は、さすがに斯界の大立物たる鐘紡にのみ見ることが出来る。こんなのは至極賛成だ」³²とか、「なかでも東洋紡、鐘紡の寄宿舎および社宅は、外観上は中産階級の住宅を凌駕するものがある」³³とか、「[医療設備の充実については]鐘紡だけは流石にちょっとほめても差支ない」³⁴などと、鐘紡の(経営精神をではなく)一部の施設を誉めながらも、同時に鐘紡を含めて紡績会社全体の労働条件を厳しく批判したように、あるいは鐘紡の従業員の間においても、武藤の訓話はその場だけの感銘に終わってしまい、彼の人生観や経営思想はなかなか正しく伝わらなかったのかも知れない、という疑問がわくのである。

もしそうだとすれば、日本の家族主義の典型である天皇制と、家族主義の代表である財閥や「家」制度が、日本の誇るべき醇風美俗として讃えられていたあの正期において、日本の一般の労働者、市民が、武藤のヒューマンズムの思想を深く理解することなく、単に鐘紡という会社は賃金が少し高く、労働時

30 武藤山治「使用人の徳義」『武藤山治全集第2巻』68ページ。

31 武藤山治「各店人事係主任に望む」同上書、235ページ。

32 細井和喜蔵『女工哀史』125ページ。

33 同上書、194ページ。

34 同上書、227ページ。

間が少し短く、医療や寄宿舎などの設備が充実していて従業員を大事にする、という程度にしか受け取らなかったとしても、少しも不思議ではないであろう。そうなれば、その後の日本社会に、キリスト教的ヒューマニズムにもとづいた「温情主義」「経営家族主義」は継承発展せず、純粹に日本主義的な「温情主義」とか「経営家族主義」が発展してしまうことになるのである。

3. 社会主義革命運動の影響

他の1つの説明は、1918（大正7）年のロシア革命とそれにつづく西欧諸国の社会主義革命運動が武藤の思想に与えた影響である。これは大正8年の武藤山治の論文「我国労働問題解決法」（『ダイヤモンド』大正8年8月1日号掲載）と、それをめぐる武藤と河上肇、吉野作造との論争にあらわれている。

当時は西欧諸国において社会主義革命運動と労働運動が高揚した時期であり、日本でも戦争中のバブル景気による貧富の格差の拡大と、「米騒動」に象徴される国民の不満の爆発があり、さらに戦後不況にともなう労働争議が頻発していた。つまり、社会改革が必須の状況にあったのである。

武藤はこうしたなか、大正8年10月の第1回国際労働会議に出席する直前に、上記の論文を発表し、日本の労働問題に対する彼の解決策を提案した。

武藤の認識によれば、いまや労働問題の解決は世界の潮流であり、日本だけがこれに躊躇することは出来ない状況にある。しかし彼の理解では、日本の労働事情は西欧のそれとは歴史が異なるから、西欧諸国のように労使の敵対をとおして労働者が自己の権利を勝ち取るという解決策は日本にはなじまない、というのである。

そこで彼は、日本の現状に即した解決案を提案する。その中心は、日本の伝統的労使関係である「温情主義」の精神にのっとり、労使が協議して労働条件を改善することである。しかし、それだけでは労働問題は解決しない。そこで武藤はこの他に、①金持ちに慈善税を課す、②輸入関税、国内消費税を全廃または軽減する、③特殊会社・特殊事業に対する保護を全廃または漸減する、④労使の争議に対する警察の干渉を控える、⑤労働組合法を早急に制定する、

⑥老衰者・病弱者救済法を早急に制定する、⑦行政整理を断行して、政府の認可権を縮減する、⑧帝室財産のうちの林野・株券を処分する、などを提案している。

この論文で注目されることは、武藤が西洋と日本の労働事情の相違を強調して両者を峻別し、労働問題の日本的解決法として温情主義的な労使協調論を奨励していること、および「学者論客」が労働問題の解決法として日本的な温情主義を排斥し、西洋的な労使対決を導入しようとしていることを、日本の実情を理解しないものとして激しく非難していることである。

こうした主張の背後には、「予の第一に〔労働者〕諸君に注意したきは、現時露国其他に於て盛んに唱導せらるる過激なる思想は、断じて労働者諸君の利益にあらざる事を十分に了解し、如何なる誘惑に逢うも之に動さるる事なき用意を為す事なり」³⁵、「近来、露国に於て「ボルシェビキスト」の高唱せる、共産主義の思想は、実に社会の組織を破壊するものであって、今や露国民は塗炭の苦しみを嘗め、餓殍道に横たわって居る有様である」³⁶というように、西欧諸国の社会主義革命運動に対する武藤の不安感があったというべきであろう。

4. 吉野作造との論争

武藤山治の「我国労働問題解決法」は、大きな反響を呼び起こした。河上肇は彼の個人雑誌『社会問題研究』に連載中だった「ロバート・オウエン伝」のなかで、2回にわたってこの論文に言及し、いささか下品な揶揄をとばしたため、武藤から7通にもものぼる抗議の書簡を送り付けられる仕儀に逢着した。そして弁明を逃れられないと悟ると、武藤の書簡をそのまま雑誌に掲載し、最後にごく簡単な回答らしきものを記して「つまらぬ事で、武藤氏にも少なからぬ手数³⁷を掛けたが、私も御蔭で大分時間を潰したことを、聊か後悔している」と白状することになった。

35 武藤山治「我国労働問題解決法」『武藤山治全集第4巻』28ページ。

36 同上書、29ページ。

37 河上肇「武藤山治氏よりの書簡」『河上肇全集第11巻』395～396ページ。

一方、吉野作造は、『中央公論』誌上に「代表的資本家の労働問題観—武藤山治氏の「吾国労働問題解決法」を読む」という論文を発表し、「武藤氏が我国の資本家中最もよく労働問題に精通し、また労働者に対して最も深き同情を有し、公正仁慈の紳士として斬然頭角を抜き、常に各方面から多大の尊敬を受けていることは、今更申す迄もない、此点において武藤氏の労働問題に関する意見は、最も卓越せる資本家中の最も卓越せる代表的意見として、大いに傾聴するの価値あるものといわねばならぬ³⁸」として、武藤自身に対する最大の敬意を表明しながら、しかも論文自体については「然るに不幸にして予は同氏の論文を読了して大いに失望した。何に失望したかといえ、同氏が全然現代労働問題の意味を理解していないことである³⁹」として、真正面から武藤を批判した。

吉野の批判を一言でいえば、現在の労働問題の本質は、武藤が考えているような、（武藤のような開明的な資本家をふくめて）資本家が会社のなかで温情をもって労働者の利益幸福を改善すれば解決するという性格のものではなく、労働者が資本家と対等な立場に立って自己の権利（労働時間の短縮や賃金の引上げ）を主張できるようにすること、さらに一企業内で解決できない労働問題はこれを「国家公共の問題」として、「社会政策」によって解決する必要がある⁴⁰ということ、であった。そして、そのような労使関係の正常化を実現するために助言することは学者としての当然の義務である、というのである。こうして吉野は、いわば労働問題の本質論を指摘して武藤を批判したといえるであろう。

武藤はさっそく9月の『ダイヤモンド』誌上において、吉野に反論した⁴¹。しかし、武藤の反論は吉野の論文中的ごくささいな数字計算に関するものであって、吉野が指摘した労働問題の本質論については何も述べなかった。そして忙しさのためか、2人の論争はこれで終わってしまったようなのである。

38 吉野作造「代表的資本家の労働問題観」、『社会問題及び社会運動』240ページ。

39 同上書、241ページ。

40 同上書、267ページ。

41 武藤山治「吉野博士に答ふ」、『武藤山治全集第4巻』40～43ページ。

しかし武藤は、上述の考えを捨てたわけではなかった。たとえば大正10年11月、京都帝国大学校友会における講演「経済と思想」のなかで、武藤は、一方で、レーニンの理想にそって建設されたロシア革命後のソ連が、ロシア国民の生活に打撃を与えているという現実があるにも拘らず、他方で、日本の現代思想家は「資本〔主義〕制度を非として徒らに現代に行われざる高遠の理想を喋⁴²々」していると批判しており、本稿の第2節で述べたように、大正10年の社内回章「家族式管理法」や大正15年の『実業読本』では、「日本的家族主義」を基礎にして企業経営をおこなうべきだと主張しているからである。

武藤のこうした主張の真意を推し量ってみよう。彼にしてみれば、自分たちが経営者の誠意と会社の費用とを駆使して、未成熟な従業員を技術面でも精神面でも育成しているのに、工場労働の実情も理解していない学者評論家が、破壊的な西洋の新思想（マルクス主義）を吹聴して労働者を煽り立てることや、西洋の事情について何も知らない労働者たちが、学者の放言を真に受けて自分たちの権利を振りかざして、彼らが永年努力して築き上げてきた労使慣行をぶち壊そうとすることは、何としても我慢できなかったに違いない。しかし、西洋の現実とは労使対決に発展しており、それが日本の工場を席捲することを防止しなければならぬと感じたであろう。そうした心理が武藤をして次第に、日本に伝統的な温情主義を基礎において自己のヒューマニズムを実現しようと作用したのかも知れない。もしそうだとすれば、後年、武藤山治をして「日本的経営」の創始者の一人とさせた萌芽は、この時すでに生まれていたとも考えられるのである。

あ と が き

以上われわれは、明治中期から昭和初期にかけて日本の代表的な経営者として活躍した武藤山治の経営実践を、その思想、信仰という視点から考察してき

42 武藤山治「経済と思想」『武藤山治全集第2巻』353～354ページ。

た。武藤山治の魅力は、キリスト教的ヒューマニズムの思想、信仰が、ダイナミックな彼の一生の行動を支えたということである。紙数の制約のために本稿ではとり上げられなかった、晩年の実業同志会（国民同志会）の運動も、この同じ線上にあることは容易に確認できる。

武藤山治のキリスト教的ヒューマニストとしての思想、信仰と、日本主義的な温情主義、経営家族主義とのあいだにある矛盾については、本稿で筆者なりの解釈を与えた積もりであるが、これだけでこの問題が解明できたとはいえないことは、筆者もよく承知している。この問題は、武藤山治以外にも、渋沢栄一のような儒教主義企業家、大原孫三郎などのクリスチャン経営者、その他の多くの同時代人の思想と行動を重ねあわせて研究することから明らかにされなければならないであろう。

引用文献

- 武藤山治『武藤山治全集』（全9巻）、新樹社、1964年。
国民会館『公民講座、武藤山治追悼号』、1934年。『武藤山治追悼録』。
鐘淵紡績株式会社営業部『鐘淵紡績株式会社従業員待遇法』、1921年。
鐘紡株式会社『鐘紡百年史』、1988年。
入交好脩『武藤山治』（新装版）、吉川弘文館、1987年。
細井和喜蔵『女工哀史』、岩波文庫、1954年。
河上 肇『河上肇全集第11巻』、岩波書店、1983年。
三戸 公『家の論理2』、文真堂、1991年。
武藤絲治『いとぐちま随筆』、四季社、1953年。
武藤絲治「父を語る」、中川敬一郎・由井常彦編集・解説『財界人思想全集1、経営哲学・経営理念、明治大正編』、ダイヤモンド社、1970年。
土屋喬雄『続日本経営理念史』、日本経済新聞社。
八木幸吉「武藤山治さんを語る」、間、宏編集・解説『財界人思想全集5、財界人の労働観』、ダイヤモンド社、1970年。
山田盛太郎『日本資本主義分析』、岩波文庫、1977年。
吉野作造『社会問題及び社会運動』、新紀元社、1947年。

追記。本稿の作成にあたっては、国民会館の湯ノ恵正行氏にたいへんお世話になった。ここに記して、厚くお礼を申し上げたい。

