

# 大原社会問題研究所の 創立をめぐる

二村 一夫



ご紹介いただきました二村一夫です。大原社会問題研究所が誕生したいきさつやその背景といった、ごく限られたテーマについてお話ししたいと思います。当然のことながら、研究所の設立を思い立ち、必要な人材を集め、費用もすべて出した大原孫三郎さんのことが中心になります。

大原孫三郎さんという方は、かなり複雑な人物で、単純な理解を許さないところがあります。よく「異色の実業家」とか「気骨の経済人」、あるいは「日本のロバート・オーウェン」などと呼ばれています。そのどれも間違いとは言えませんが、こうした決まり文句ではとらえきれない大きな人、もっと多面的で矛盾にみちた人だったように思われます。大原さんが複雑な性格であったらしいことは薄々感じてはいましたが、それをはっきり気づかせてくれたのは、ご子息の總一郎さんが毎日新聞に連載された「敬堂十話」を読んでからです。連載原稿に手を入れて、『夏の最後のバラ』という遺稿集に収められています。「敬堂十話」全体が名文ですが、とくに最後の「まとめ」の部分は印象的で、「息子が書いた墓碑銘」とも言うべき文章です。全部読みたいのですが、長いので、抜粋して読んでみましょう。

父はわがままな性質と癡癡の強い性格のため、多くの人に畏れられ、また様々な誤解の原因をも作った。しかし内心には深い惻隱の情を持ち、この魂は石井十次氏と接するに及んで大きく覚醒して「倉敷を東洋のエルサレムとなす」ことを天与の使命と感ずるに至ったが、その至純な理想に奉仕しようとした時期は、経済界に進出するとともに再び退転の兆を見せ、その更生を祈り感謝していた人たちの心を暗くすることが多くなった。父は自分でもそれを知っていたが、世の慈善事業家の態度の偽善の半面に強く反発し、しだいに科学的研究に新しい期待を寄せる傾向をもつに至った。

元来、父の多くの事業への意欲は、一種の反抗的精神に根ざし、あるいはそれにささえられたものがまれでなく、単なる理想主義的理解だけでは解釈しがたいものが多々その中にあった。

父は自己の欠陥に対しては、つねにきびしく自省し、あらゆる努力を払ってその矯正に努めたが、それを改めつくすには、あまりにも強烈な感情の激発があった。

---

1958年、法政大学助手。1960年 東邦大学専任講師、のち助教授。1967年 大原社会問題研究所専任研究員（～1999年）。現在 法政大学名誉教授、大原社研名誉研究員【主要業績】『足尾暴動の史的分析』（東大出版会、1988年刊、労働関係図書優秀賞受賞。英文版は1997年デューク大学出版部刊）。『労働は神聖なり、結合は勢力なり—高野房太郎とその時代』（岩波書店、2008年刊、社会政策学会学術賞および冲永賞受賞）。

父はぜいたくであったが同時に質素を尊び、虚飾的なぜいたくは心から軽侮していた。神経質で繊細な感覚は人一倍強くもっていたが、強健なるものへの趣味はそれらの偏向の上に君臨していた。

この總一郎さんの言葉だけでも、孫三郎がいかにかさまざまな矛盾をはらんだ人だったかがうかがえます。

孫三郎さんに関しては、何冊かの本があります。『大原孫三郎伝』という公的な、しかしたいへん優れた伝記があります。城山三郎さんの『わしの眼は十年先が見える』は小説ですから、おそらく一番広く読まれている本でしょう。最近では大津寄勝典さんの『大原孫三郎の経営展開と社会貢献』や兼田麗子さんの『大原孫三郎の社会文化貢献』といった専門的な研究書も刊行されています。私はそうした専門研究者とは違い、大原社会問題研究所で働いた縁で、その創立者に関心をいただいているだけです。このスケールの大きな人物は、研究対象としてたいへん魅力的ですが、研究するとなればよほど腰を据えて取り組む必要があります。そうした覚悟のない私が、大原社研の創立にかかわる側面についてのみお話しするので、彼の一面をとりあげるだけに終わることを、あらかじめお断りしておきたいと思います。

複雑で多面的な性格の持ち主でしたが、本質的には合理主義者であったと私は考えています。そうでなければ、とても実業家として成功しなかったでしょう。しかしその一方で、石井十次のような、いわば合理主義の対極にいる人物に心を惹かれる人でした。ご承知のように、石井十次は熱烈なクリスチャンで、宗教的インスピレーションで事を起こし、事をすすめる人でした。夢にキリストが現れ「石井十次、頼むぞ」と言い子供を後ろに置いたということから孤児院を創設し、神の啓示を受けて孤児の無制限受け入れ方針を採用するといった人でした。こうした、およそ合理主義とは全く相容れない石井十次に孫三郎は心服し、ほとんど無条件で彼の要望に応じています。

また大原夫人は、孫三郎がわがままで他人の言うことを聞かない男だと見ていたようです。これは『大原孫三郎伝』に出てくるエピソードですが、夫人が亡くなられたときに牧師に伝えた最期の言葉として「息子は神様から授けられた子だから心配してないけれど、主人はわがままで一徹な性格で他人の意見を聴かない人ですから、悪いと思ったときは忠告してください」と言い残されたそうです。いちばん身近にいた人がこのように評価していたわけですが、彼は別の顔も見せています。後でお話ししますが、大原社会問題研究所をつくった時に、彼はかなり多くの人の意見を求めているのです。

孫三郎はまた、学校制度の落ちこぼれと言っても良いような経歴の持ち主でした。高等小学校は卒業せず、岡山藩主が民間子弟教育のために創設した閑谷黌に移りますが途中で辞めてしまう。早稲田大学の前身である東京専門学校に進学しますが、ここも卒業してはいません。どうも学校嫌いというか、登校拒否児的なところがあったようです。ところが、その同じ人物が、たいへん教育を重視しています。たとえば22歳のときに倉敷商業補習学校を作ってその校長に就任しています。あるいは倉敷紡績にも職工教育部や工手学校を設けています。さらに、のちの農業研究所の用地も、はじめは農学校を作るつもりで購入した農地だったようです。

性格が多面的であっただけでなく、彼の活動分野もきわめて多面的でした。岡山県でも屈指の大地主の家に生まれ、その家を継ぎましたから、もともとは大地主でした。彼が大原家の家督を相続

した1904年、明治37年では380町歩ほどの農地を所有していたそうです。地主としても孫三郎は有能で、彼の代で所有地を600町歩近くまで拡大しています。またあらためて言うまでもありませんが、孫三郎は実業家でした。家督を継いだ2年後、26歳で彼は倉敷紡績株式会社の社長に就任しています。その時、倉紡は全国22位という中規模の地方紡績会社でした。しかし孫三郎が社長となると、すぐ周囲の反対を押し切って他の会社を買収し、あるいは工場を新設するなどの積極的な拡大政策をとり、15年ほどの間で倉紡を全国第6位の紡績会社に成長させています。そのほか1926年にはクラレの前身である倉敷絹織を設立したほか、銀行や電力会社、新聞社などの経営にも関与しています。

大地主で実業家であっただけでなく、彼は、岡山孤児院や石井記念愛染園といった社会福祉事業にその資産を投じ、さらには社会問題研究所や労働科学研究所、農業研究所などを設立し、大原美術館や日本民芸館など、芸術家のパトロンとしても大きな足跡を残したことは申し上げるまでもありません。

まえおきが長くなりましたが、ここからが本題で、大原社会問題研究所の誕生をめぐってお話ししようと思います。まず考えてみたいのは、大原孫三郎にとって大原社会問題研究所はどのような位置を占めていたのかという問題です。この問いに対する手がかりが、大原總一郎さんの「美術館の絵」と題する随筆の中にあります。それは、晩年の孫三郎が過去を振り返っての言葉で、「心血を注いで作ったと思っているものが案外世の中に認められず、ほかのものに比べればあまり深くは考えなかった美術館が一番評判になるとは、世の中は皮肉なものだ」と語ったというのです。

私はこの「心血を注いで作ったもの」とは、他ならぬ大原社会問題研究所のことだったと推測しています。孫三郎の数多い社会的・文化的事業のなかでも、社会問題研究所は「心血を注いで作った」というほど大きな比重をもつ存在でした。ただ、私のように長いあいだ大原社会問題研究所にかかわって来た者がこう言うては、いかにも「我田引水」的発言ととられる恐れがあります。そこでまず、私がこのように主張する根拠についてお話ししようと思います。

その第1は、孫三郎が大原社会問題研究所のために支出した金額の大きさです。研究所に残されている諸史料から計算してみると、21年間で約185万円が支出されています。天津寄克典さんによると、孫三郎が社会文化事業に出した金額は、分かっているものだけだと136件488万円だそうです。つまり、大原社研に対する支出はその38パーセントを占めているのです。

第2に、他の研究所などの場合は、それを設立した動機はわりあいはっきりしています。たとえば農業研究所の場合は、大原家が大地主としての立場から、農業の振興を図るために始めた「小作米品評会」や「大原奨農会」といった活動の延長線上で生まれた機関です。もともと孫三郎は農学校を設立しようと考え、その担当者育成のために、岡山県の出身で帝国大学農科大学を卒業した近藤萬太郎をドイツに留学させたのでした。しかし、帰国した近藤から「農学校の設立より、研究所をつくって農業技術の進歩をはかることが肝要です」と進言され、大原奨農会農業研究所を設立したのでした。

労働科学研究所の場合は、深夜業で働く女工の健康状態を憂慮したからでした。有名なエピソードですが、大原社会問題研究所の社会衛生部門に赴任したばかりの医学士・暉峻義等を、孫三郎自身が深夜の倉紡の工場に案内し、女工の労働条件を視察させたことが契機となりました。暉峻から「この工場内に女子労働問題の研究室を建てて欲しい」と懇請されたことが倉敷労働科学研究所の創

設につながったのです。また、石井記念愛染園や大原美術館は、孫三郎が敬愛した石井十次、児島虎次郎の死後に、彼らを記念するために設けた施設です。このように、多くの機関は、その成り立ちが自然に理解できます。しかし社会問題研究所の場合は、必ずしもそうではありません。地方の一富豪が、独力で社会問題を研究する民間の研究所を設立しようとした意図は、かならずしも明瞭ではありません。この問題をつぎに考えてみましょう。

大原社会問題研究所創立の主な契機として、米騒動の影響を重視する考えがあります。実はほかならぬ研究所の正史である『大原社会問題研究所五十年史』が、その冒頭で「米騒動と大原社会問題研究所」という一節を設け、こうした主張を展開しているのです。おそらくこれは、創立当初からの研究員であり、戦後の研究所の中心的存在であった久留間鮫造先生のご意見を反映しているものと推測されます。先生は雑誌『エコノミスト』に寄稿された「大原社研と私」という回想の冒頭で、研究所は「ある意味で米騒動の〈申し子〉」だったと述べておられるのです。これには先生の個人的体験が色濃く反映しているように思われます。久留間先生は東大を卒業するとすぐ住友銀行大阪本店に勤務されたのですが、その就職直後に米騒動に遭遇し「日本も大変なことになるぞと痛感」されたとのこと。久留間先生にとっては米騒動が人生の大きな転機となりました。この体験が、研究所の創立と結びついて記憶されたのではないかと思います。たしかに大原社会問題研究所は、米騒動から1年も経たずに設立されており、両者の間に因果関係があると考えのに無理はありません。しかし、研究所設立の経緯を詳しく調べてみると、この説には疑問があります。この点については、また後ほど詳しく検討してみたいと思います。

ここで注目されるのは、孫三郎が少年時代から社会問題にかなりの興味を示していた事実です。東京専門学校に入学して間もない1897年秋、17歳になったばかりの孫三郎は足尾鉍毒事件に関心を持ち、友人と二人で3日ほどかけて足尾銅山をはじめ現地を探查しています。また、1902年、明治35年に矢野龍溪が設立した「社会問題講究会」という研究会があります。明治の社会問題関係の研究会としては「社会主義研究会」と並ぶ存在ですが、孫三郎はその会員になっているのです。さらに、同じ1902年に、孫三郎は「倉敷日曜講演」のスポンサーとなり、著名な講師を招いて講演会を始めています。この「日曜講演」は20年以上も続き、76回開かれています。なかでも1911年、明治44年に早稲田大学の創設者・大隈重信を招いた講演会には、なんと6000人もの聴衆が集まったとのこと。また大隈のブレンだった浮田和民も日曜講演の講師の一人ですが、浮田の依頼に応じて、孫三郎は、早稲田大学に労働問題調査会を設立する基金を拠出しています。つまり、社会問題研究所の設立より何年も前に、孫三郎は労働問題研究のために資金を出しているのです。もちろん、こうした社会問題への関心そのものが、大原社会問題研究所を設立させる契機となったとまでは言えません。

では、孫三郎が社会問題研究所の設立を思い立った直接的な動機はどこにあったのでしょうか？ 私は、ひとつには、彼と岡山孤児院との関わりが重要な意味をもっていたのではないかと考えております。ご承知のように、孫三郎は石井十次に依頼され、早くから岡山孤児院の基金管理者となり、石井の死後は岡山孤児院の院長まで務めています。孫三郎は、石井十次個人に対しては心服し尊敬もしていましたが、彼の事業である岡山孤児院についてはあまり高く評価してはいませんでした。のちに孫三郎は、石井十次を追憶する言葉のなかで「君の事業は世間的には大成功の如く見られて



めるが、忌憚なく云へば全然失敗であった」とまで述べているのです。孤児院の院児やその出身者が、一般社会からいちだん低い存在とみなされ、社会的に差別されてしまう。同時に、彼らに依存心をもたせてしまう。孤児やその背景にある貧困の問題は、孤児院では解決し得ないと考えるにいたったのです。ですから最終的には岡山孤児院を閉鎖してしまい、他の社会事業関係者から非難されています。

しかし孫三郎は、岡山孤児院の事業を継承するものとして石井記念愛染園というセツルメントを大阪に設立し、夜学校や保育園を運営しました。愛染園の開園式は1917年、大正6年1月ですが、実際の設立はその前年のことです。注目されるのは、この1916年11月の設立総会で愛染園内に「救済事業研究室」を設けることを決めており、さらに開園式の席上で、次のように挨拶しているのです。

この度愛染園に附設した救済事業研究室は極めて小規模ではあるが、救済事業と社会状態の調査研究に当り、さらに社会事業を推進する活動家の育成にも努めたいので、近い将来、独立の研究機関に発展せしめたいと思ふ。

この挨拶では、新たな研究所の目的を「救済事業と社会状態の調査研究」と述べています。これだけだと、彼が考えていたのは救済事業、つまり社会事業の研究が主であったように思われます。しかし、孫三郎は、経営者としての立場から労働問題についても強い関心を持ち、労働問題研究の必要性を意識していたのです。それを裏付けているのは、1917年6月14日付の『中国民報』に掲載された、次のような記事です。

岡山県倉敷町の素封家大原孫三郎氏は、現に大阪市に財団法人愛染園を設け、細民の救済幼児保育等、各種の救済事業に尽くしつつあるが、更に戦後における労働問題其他社会問題の研究所を大阪に設立せんとし、事業の援助方に就き大阪府に照会あり〔強調は二村〕

「大原社会問題研究所は米騒動の〈申し子〉だ」という主張に問題があることは、この『中国民報』の報道から明らかです。米騒動は1918年夏のこと、『中国民報』の記事は、米騒動が起こる1年以上も前なのです。さらに付け加えれば、この記事が出た翌月、孫三郎は、倉紡の工場長会議で「労働問題に対する倉敷紡績の主張」と題して訓示し、次のように述べています。

私は倉敷紡績の社長として就任以来丁度10年になりますが、その間、労働問題につきましては、たえず研究的態度をもって進み、経営の上にも常にこの見地よりして一つの主張をもって来たのであります。

私はしばしば口にします向上主義的人道主義即ち職工その人の人格を認め、その真の幸福を実現することは、私の労働問題解決の根本主義でありまして、即ち同時に倉紡の職工待遇上の根本であります。

私はこの主張に対して研究を怠らず、是非とも労働と資本との完全なる一致点を発見して、その方法を具体的に樹立せんものと努めているのであります。

この会議は、おそらく『中国民報』記事が伝えた研究所設立について工場長らに説明する目的があつて開いたのではないかと推測されます。つまり、孫三郎が大原社会問題研究所を設立するにいたったもうひとつの動機には、彼が経営者として労働問題と向き合ってきた体験があつたのでした。

大原社会問題研究所が誕生して以降の事実経過は、詳しく述べている時間はありませんが、構想

の段階では、孫三郎自身が所長に就任し、単なる研究活動だけでなく、社会政策に関する知識の普及といった啓蒙活動も計画していたようです。しかし、研究所創立について多くの人びとと相談する間に、研究所の運営は専門家に任せるべきだと考えたようです。会社経営では「わしの眼は十年先が見える」とその先見性を誇り、反対意見が多数であっても断行した孫三郎ですが、社会問題研究所の設立に当たってはさまざまな人の意見を求め、納得すればそれに従ったのです。彼が相談した人の数は10人はこえています。最初に相談したのは、かねてから心服しており、岡山孤児院の評議員の一員であった徳富蘇峰です。そのほか日曜講演の講師であった早稲田大学の浮田和民、京都大学の谷本<sup>とめり</sup>富、同じく京都大学の河田嗣郎、大阪府の囑託で社会事業の専門家であった小河滋次郎、早稲田大学の安部磯雄などに意見を聞いています。さらに、より具体的に研究所の活動を考える際は、谷本富の推薦で京都大学講師の米田庄太郎に、また河田嗣郎の勧めで京都大学教授の河上肇に、河上肇の推薦で東京大学の高野岩三郎に会っています。こうした各界の有力者と面談するお膳立てをしたのは、石井十次の甥で東京大学を病気で中退した柿原政一郎でした。柿原は石井の生前はその片腕となり、石井の死後は大原孫三郎の秘書役となって大原社会問題研究所設立の「黒子」として働いた人物です。

こうして1919（大正8）年2月9日に研究所は創立されますが、最初は2研究所制でした。つまり大原社会問題研究所だけでなく、大原救済事業研究所も設立したのです。社会問題研究所は、河田嗣郎京大教授が中心となり、救済事業研究所の中心となったのは、愛染園救済事業研究室の責任者で同時に愛染園社会事業職員養成所の主任であった高田慎吾でした。河田は、京都帝国大学法科大学の教授で、後に大阪商科大学の創設にあたって初代学長に招かれた人物です。高田慎吾は東京帝国大学を卒業した法学士ですが、最初の就職先が東京市養育院でした。そこで「児童係」として孤児・貧児の保護に当たり、さらにアメリカに留学して社会事業を学んだ、当時の日本では数少ない児童問題の研究・実務両面での専門家でした。

こうして、最初は河田嗣郎と高田慎吾を中心に研究所は発足しました。おそらく孫三郎は、京都大学、東京大学、早稲田大学といった日本を代表する諸大学の専門家を顧問や囑託研究員として、日本一の研究所をつくらうとしたのでしょう。

しかし実際には、大原社会問題研究所は高野岩三郎が中心となって運営される研究所となり、孫三郎の最初の構想とはまったく異なる方向に動いて行きました。大原社研が孫三郎の構想から大きく逸れるきっかけとなったのは、2つの事件でした。

そのひとつが「ILO労働代表事件」です。ILO（国際労働機関）は、ご承知のように第一次世界大戦後に誕生した国際聯盟の一機関で、1919年に最初の会議が開かれました。ILOは政府代表とともに、労使それぞれの代表が参加する三者構成を原則とする組織です。労働側は、日本においても、労働代表は労働組合の互選によって選出するようにと主張しましたが、当時の日本政府は労働組合を法的に認めていませんでしたから、労働代表の選出にあたる委員を選ぶことを各府県知事に一任したのです。もっとも別枠で、友愛会や信友会など5つの労働団体も選出協議会への参加を認められてはいましたが。その結果、選ばれた委員の圧倒的多数は大工場の工場長、技師長あるいは職工長など、経営側の人びとでした。協議会は最終的に3人の労働代表の候補者を選び、第1順位の本多精一が就任を辞退したので、第2順位の高野岩三郎にお鉢がまわってきました。岩三郎は、日本

の労働組合運動を創始した高野房太郎の実弟で、かねてから労働組合運動の支持者として知られ、当時の労働組合運動の中心的存在だった友愛会の評議員をつとめたほか、鈴木文治会長はじめ友愛会幹部のなかには高野の弟子たちがいましたから、自分なら組合側の理解も得られると判断して、労働代表への就任を受諾しました。しかし労働側は、あくまでもこうした選出方法そのものに反対の態度を貫いたので、高野は受諾を撤回せざるをえませんでした。その責任をとって高野岩三郎は東京帝国大学経済学部教授を辞任したのです。

もうひとつは、いわゆる「森戸事件」です。東大経済学部の機関誌『経済学研究』の創刊号に森戸辰男助教授が「クロボトキンの社会思想の研究」と題する論文を発表しましたが、これが「朝憲紊乱」つまり国家に対する反逆だということで、雑誌発行人であった大内兵衛助教授とともに休職となり、森戸は禁固2ヵ月の実刑判決を受けるといって、文字通りの事件でした。ILO代表問題で東大を辞職したときは、高野は復職の可能性を考えていたのですが、森戸事件が起きて門下生が相次いで抗議の辞職をしたことで、高野の復職はとて考えられない状況になってしまいました。

この東大辞職を好機として、孫三郎は、高野に大原社会問題研究所の所長への就任を要請し、彼もこれを受け容れました。研究所創立から1年余が経った1920年3月、高野岩三郎が所長に就任します。同時に、「森戸事件」で東大を辞めた榊田民蔵、権田保之助、細川嘉六、さらには事件の発端となった森戸辰男らがあいついで大原研究所の研究員に就任しました。こうして、大原社会問題研究所は東大経済学部の進歩派が集まる形となり、研究所運営の実権は高野の手に委ねられたのです。

もともと孫三郎自身が研究所に期待していたのは、日本から貧困をなくす具体策を明らかにし、労資が共存共栄できる仕組みを研究することでした。また、その研究成果を社会に還元するための啓蒙的な活動も研究所の責務と考えていたようです。つまりは、シンクタンクと啓蒙団体を兼ねた機関が、孫三郎の研究所構想だったと推測されます。

しかし、高野岩三郎が抱いた研究所の理想像は、これとは異なっていました。彼が構想したのは、社会問題に関する基礎的研究をおこなう純粋に学術的な研究所でした。研究テーマは研究員個人個人の自発的な関心にゆだねられ、各研究員は自らが選んだ課題について自由に研究するものでした。いわば自然科学分野の基礎研究所の社会科学版、いうなれば「高等研究所」を目指していたのです。こうした研究員の自発性を生かしたことで、大原社会問題研究所は、各分野での先駆的な研究をおこなうことが出来ました。高野岩三郎の社会統計学研究、榊田民蔵、久留間鮫造らのマルクス経済学研究は良く知られていますが、ほかにも森戸辰男のドイツと日本の社会主義運動史研究や婦人労働問題研究、高田慎吾の児童問題研究、権田保之助の娯楽研究、大林宗嗣の社会調査など、いずれも当時はまだ未開拓の分野を拓いた先駆的なものでした。

ところで、孫三郎は、その晩年に、折に触れて「自分の一生は失敗の歴史だった」と述懐したと伝えられています。この言葉は、彼の目指した目標がいかに高かったかを示しています。それと同時に、彼がこうした述懐を洩らした時期は、大原社研のいわば「冬の時代」にあたっており、戦時体制下で『日本労働年鑑』の刊行もできなくなり、統計学古典選集の翻訳などで細々と活動を続けていたころでした。孫三郎がこうした感慨を持ったのも、大原社会問題研究所に関する限り無理からぬところがあったと言うほかありません。

ただ、孫三郎は、大原社会問題研究所が自分の構想とは違う方向に動いて行った場合でも、研究

所の運営には口を出しませんでした。農研や労研についても同じことが言えるようです。「金は出すが口は出さない」というのが、彼が設立した研究機関に対する一貫した姿勢でした。その点で大原孫三郎の学術研究助成に対する心構えは、見事なものだったというほかありません。

最後に、もうひとつ、ごく当たり前のことですが、大事な点を指摘しておきたいと思います。それは、大原孫三郎がこれほどの社会文化的な活動に貢献することが出来たのは、彼が莫大な資産を所有し、これを自分の自由に使い得たからだということです。すでにふれたように、彼が個人的に社会文化事業に支出した金は、いま分かっているだけで500万円近い金額でした。こうした多額の金を出し得たのは、孫三郎が倉紡をはじめ、倉敷絹織、倉敷銀行など関係各社の役員給与や賞与のほか、各社の大株主としての配当、さらには貸付金の利子や大地主としての地代など、複数のしかもそれぞれ多額の収入があったからでした。

ところで彼が手がけた社会文化事業は、その全てが彼のポケットマネーで創設・運営されていたわけではありません。たとえば倉敷労働科学研究所は、孫三郎の決断によって生まれた研究所ですが、倉紡という会社の事業の一部でした。倉敷中央病院も出発点は倉紡社内に設けられた病院です。労働科学研究所や中央病院などに支出された金額を考慮すれば、社会文化活動の面で孫三郎個人が抛出し、あるいは会社に抛出させた金額は1000万円を超えていたのではないかと思います。これほど巨額の金を出すことが出来たのは、大原家の財力に支えられていたと同時に、孫三郎が事実上の創業経営者として、社内で他を圧する発言力をもっていたからでした。

大原家の財力は、もちろん孫三郎一代で築きあげられたものではなく、もともと大原家が資産家であったからでした。しかし、孫三郎の代になって、それまでとはまったくスケールがちがう大富豪になったのです。孫三郎の父・孝四郎も倉敷紡績株式会社の社長でしたが、彼は最大の出資者として社長に担がれた形で、ほとんど出社せずに自宅で報告を受けていただけでした。これに対し、孫三郎は1906年、明治39年に父の後を継いで倉敷紡績の社長に就任しますが、それを機に倉紡は大変身をとげ、全国区の企業へと発展して行きました。社長に就任する前から孫三郎は、当時倉紡の中心として経営を担当していた重役の補佐として倉紡の経営に関与しました。その最初の仕事が飯場制度の廃止でした。飯場というと鉱山が有名ですが、紡績にも飯場があったのです。女工を募集して紹介手数料をかせぎ、食事や物品の販売まで担当する請負人がいたのです。飯場制度は、経営者にとってしごく便利な点があります。労務管理を人任せにできますから。それを廃止するとなれば、既得権をもつ請負人は必死で反対します。どの企業でも、こうした請負制度の廃止は経営者にとって命がけの大仕事でした。それを、弱冠25歳の孫三郎がやってのけたのです。単に飯場を廃止しただけでなく、孫三郎は寄宿舎をそれまでの大部屋から分散式の戸建て寄宿舎にしたり、男工には社宅を設けるなど、先進的な労務管理を実践しています。

孫三郎が社長になるまでの倉紡は、どちらかというところ保守的な企業でした。しかし孫三郎が経営を担当するようになると急速に成長し、積極的な攻めの姿勢で、規模拡大に動いたのです。社長に就任して2年後の1908年には、吉備紡績を買収し、これを倉紡の玉島工場にします。こうした孫三郎の積極策に対し、手堅い経営を旨として来た重役たちは大反対でした。資本金40万円、設備3万、錘弱の倉敷紡績が、同規模の吉備紡績を46万円で購入したのですから、彼らの心配も当然でした。



しかし、孫三郎は、彼らの反対を押し切ってこれを断行したのです。なぜ社長に就任したばかりの若者が、このような経営方針の大転換をおこない得たのかといえば、倉紡が圧倒的に大原家の財力に依存する企業だったからでした。倉紡の株式の3分の1は大原家が所有していただけでなく、運転資金も大原家が出していたのです。たとえば、孫三郎が社長に就任する前年に、紡錘数増加のため6万円余の増資を株主割り当てで調達していますが、それでは足りず、残りの資金12万円を大原家から借りているのです。

もちろん、倉紡発展の上で、決定的に重要だったのは孫三郎の経営見通しと、決断力、実行力です。彼は倉紡の経営体質を変革することが急務だと判断するや、長年経営を担ってきた重役が反対しても、自分の意志を貫く強さをもっていたのです。さきほど読みあげた総一郎の言葉のように、孫三郎は「わがままな性質と癩癖の強い性格のため、多くの人に畏れられ」ていたのです。こうした性格は、生まれながらの個性もあるでしょうが、それ以上に彼が育った環境に起因するところが大でした。

その名が示すように彼は三男でしたが、戸籍上は次男です。次兄が生まれてすぐに亡くなり、戸籍には載らなかったからです。その上、跡継ぎの長兄は、孫三郎が生まれて1年も経たないうちに、19歳で亡くなってしまいました。跡継ぎの男の子を相次いで亡くした大原家としては、孫三郎はたったひとりの大事な大事な跡取りでした。こうした事情のもとで、孫三郎が「自由放任のわがままいっばいに」育てられたのも不思議ではありません。ものごころついた時から、自分の意思を押し通すことが許されていたのです。18歳で1万5000円もの大借金をつくったというエピソードも、そうした子育ての結果だったのでしょう。

それはともあれ、彼は単に経営規模を拡大しただけでなく、電動機など最新技術を採用し、さらには人事・労務管理政策の面でも大きな改革を実行しました。飯場制度の廃止や寄宿舎の改革だけでなく、学校出の職員を大量に採用しています。社長になってからの5年間に、大学や旧制専門学校の卒業者や小学校の教職経験者を中心に30人もの新社員を採用し、それと同時に高齢幹部の引退を求めるなど、人事を一新したのです。これら新入社員を中心に、人事研究会が組織され、寄宿舎の改善、診療所、社内報の創刊、共済組合設立など、労務管理重視の経営政策がつぎつぎと打ち出されました。

いずれにせよ、孫三郎が社長になったことで倉紡が急激な成長をとげたことは誰もが認める事実でした。この実績が、大原孫三郎に倉紡の事実上の創業者としてのカリスマ性を身につけさせたのでした。もともと地主としての収入に加え、倉紡をはじめとする企業経営者や出資者としての収入の大きさに加え、倉紡社内でのそうした彼の権威が、社会・文化活動への巨額の出資を可能にしたのです。企業経営者に対する法的な規制も今とは比べものにならない緩やかさであったことも、見落とすことはできませんが。

まだ「残された問題」がありますが、ゴードン先生の時間に食い込みそうですから、これでとりあえず私の話を終わらせていただきます。

(にむら・かずお 法政大学名誉教授)