

社内報と提案制度で トップと職工の双方向コミュニケーションを図った 武藤山治翁の事績を訪ねて

《取材協力》 公益社団法人 国民會館（大阪市中央区大手前2-1-2）

1887（明治20）年、三越、大丸、白木、荒尾、奥田の綿問屋5店の出資により東京綿商社という会社がスタートした。この会社が商社からメーカーへの転身を図り、東京都墨田区鐘ヶ淵に紡績工場を設立。鐘淵紡績株式会社と名前を変えた。しかし、技術者不足から経営が暗礁に乗り上げ、それを立て直すために三井財閥の中上川彦次郎なかがわひこじろうが社長に就任。中上川は、資金と技術者を投入して経営を安定させた。中上川はさらに兵庫の和田岬にも新工場を建設し、この兵庫の新工場から中国に向けて綿製品を輸出するという計画を立てた。その兵庫工場の責任者として登用されたのが武藤山治むとうさんじ（1867-1934）だった。

大阪城天守閣のすぐ西側に晩年の武藤が建てた国民會館があり、没後90年を経たいまも、武藤の精神と功績を継承して政治経済に関する知識の普及啓発を目指した活動を行っている。桜咲く4月、国民會館を訪問し、専務理事の長谷川敏昭さんと齊岡正博さんから武藤の生涯と功績を解説していただいた。

■誕生から米国留学まで

武藤山治は、もともと「佐久間」という姓で、佐久間家は、岐阜県の海津市平田町

蛇池じやいけで代々庄屋を営む旧家だった。長良川と揖斐川いびに挟まれた肥沃な土地であったが、雨が降ると浸水し、武藤の祖父・佐久間勘六は率先して治水事業に当たった。武

藤が誕生したちょうどその当時、祖父の勘六は堤防建設への支援を求めて江戸に赴いており、そこで亡くなった。我が身を顧みることなく地域のために尽くす人



国民會館・長谷川敏昭専務理事（左）と齊岡正博氏



国民會館

であったという。

父の佐久間国三郎は大変な読書家で、当時としてはすすんだ考えの持ち主で、後に県会議員、県会議長、第1回帝国議会の議員を務めた。武藤山治の「山治」という名は「論語」から取ったといわれる。父・国三郎は福沢諭吉の『西洋事情』に心酔し、その父に強く勧められて、武藤は小学校を終えると14歳で東京の慶應義塾の幼稚舎に入学した。17歳で本科を卒業し、その後、同じ卒業生の和田豊治と桑原虎治とともにアメリカに渡った。当時、父・国三郎は、松方デフレの影響で資産繰りが苦しく、十分な学費を持たせてやることができなかったという。

武藤は、移民船の最下級船室でサンフランシスコに渡り、煙草工場の労働者となり、あるいは皿洗いや窓ガラス拭きのアルバイトに従事した。しかし、皿洗いや窓ガラス拭きでは英語力が身につかない。そこで、パシフィック大学で寄宿生たちに食事の給仕をするというスクールボーイの仕事を得て、給仕しながら勉学に励み、同大学を優秀な成績で卒業した。

1887（明治20）年、帰国してすぐ、跡継ぎのいなかった親戚の武藤松右衛門の養子となり、佐久間姓から武藤姓に改姓した。やがて、自ら新聞広告の取次店をはじめ、次いでジャパングゼット新聞社の翻訳記者となり、その傍らで、福沢諭吉から頼まれて英語が話せて書ける秘書を探していた土

佐出身の政治家、後藤象二郎の秘書を務めたりした。

■鐘紡兵庫工場のスタート

1893（明治26）年、武藤は、三井銀行の副長で、慶應義塾の先輩、福沢諭吉の甥にあたる中上川彦次郎を通じて三井銀行に入社。



武藤山治翁肖像

翌1894（明治27）年には、三井銀行から出向を命じられて鐘紡に入社した。中上川彦次郎は、武藤を鐘紡兵庫支店の支配人に抜擢した。武藤が27歳の時のことである。

武藤は、神戸市兵庫区和田岬の土地を買収することからはじめ、ここに工場を建設。同じ三井系列の芝浦製作所から1300馬力の蒸気機関を調達し、当時世界最大の繊維機械メーカー、英国プラット社から4万錘の紡機を輸入し、豊田佐吉が発明した自動織機を導入。こうして1894（明治27）年10月1日、兵庫工場が創業した。

開業に合わせて1300人の職工が募集された。当時の紡績業は、この国の基幹産業となりつつあり、急速な成長のために、作業員を奪い合う状態が続いていた。作業員の確保を有利に展開するために、武藤は、兵



鐘紡兵庫工場・憩いの庭園



鐘紡兵庫工場・娯楽堂の内部

庫工場に快適な宿舎と働きやすい環境を用意した。

現在の国民會館の武藤山治記念室には、当時の兵庫工場の写真がいくつか掲げられている。緑に囲まれた憩いのベンチのある庭園、円形の出窓のある女子寄宿舍、千人以上の観客を収容できる娯楽堂、従業員のほか近隣住民も利用することができた無料診療所、子ども連れの従業員のための幼稚園や幼児保育舎…。世間で「女工哀史」が言われた時代に、ここには働く職工たちに寄り添った夢のようにモダンで快適で楽しそうな仕事場があった。

この結果、近畿・中国・四国・中部の既存の紡績会社から多くの職工たちが鐘紡に向けて流出した。紡績各社はこれに対抗して「中央綿糸紡績業同盟会」を結成。同盟会は職工たちの移動を制限し、あるいは実力で阻止し、運送業者や綿花・綿糸事業者に対して鐘紡と取引きしないように呼びかけた。さらには、武藤個人やその夫人に対する襲撃計画まで持ち上がった。

中上川はこれに対抗して、三井銀行神戸

支店に、中央綿糸紡績業同盟会の加盟会社に融資をしないように通達した。最後に福沢諭吉が動き、福沢から依頼を受けた日銀総裁、岩崎弥之助が仲裁に入って、鐘紡が中央同盟会に加盟することと、各社の職工の待遇改善を図ることが合意され、職工の争奪戦はようやく沈静化したという。

■武藤山治の温情主義

武藤は工場で働く職工たちを大切にしました。神戸市内から和田岬の工場まで人力車での通勤の途中、鼻緒が切れて裸足で工場に向かう女工を見つけたとき、彼女を人力車に乗せ、武藤自身は歩いて工場に向かったというエピソードが残っているほどである。

さらには、工場食をおいしく、量を多くするように自ら指示を出し、そのための賄いを請負から直営に変えている。

労使間の意思疎通を活発化するために「鐘紡の汽笛」「兵庫の汽笛」と名付けられた日本で最初の社内報を発行し、その誌上で武藤の経営方針と従業員の心構えを説い

た。さらに、従業員から会社と仕事についての改善意見を吸い上げるために、アメリカのNCR（全米金銭登録機）に倣って「注意箱」を設置した。これが日本の提案制度のはじまりといわれる。

1900（明治33）年、武藤は鐘紡の全社支配人に就任。兵庫支店内に営業部を置き、武藤はここから各本支店に命令を出し、情報交換を行った。翌1901年には中上川彦次郎が病死している。

■トヨタ生産方式に先行する

鐘紡生産方式

全社支配人となった武藤は、不振に陥った地方の紡績工場を次々買収し、スケールメリットを追求しようとした。ただ、問題は工場ごとの仕事のすすめ方がバラバラで、その結果、品質がバラバラだったことである。

この問題の解決のために社内報の「鐘紡の汽笛」と「注意書制度（注意箱）」が大きな役割を果たした…と平野恭平神戸大学准教授（現甲南大学教授）は述べている。鐘紡では、社内報「鐘紡の汽笛」を通じて従業員1人ひとりに会社の方針や考え方を伝えてきた。そのうえに「注意箱」によって1人ひとりの思いや意見、創意工夫を提案させ、武藤はそれを1枚1枚読んで職工たちが自分たちの仕事について何を考えているかを把握した。職工たちの「注意箱」への関心を高めるために、武藤はこんなふ



日本最初の社内報「鐘紡の汽笛」

うに述べている。

「無益と思っても3度に1度は感心して採用する気迫がなくてはならぬ。こうしたあたりの呼吸がないと大勢の使用人は熱心を欠くようになる。何かと常に仕えるものの気を引き立てて始終人を倦ませぬ工夫が必要である」

この双方向のコミュニケーションによって、鐘紡は、会社が打ち出した仕事のすすめ方への全員の納得性を高めた。兵庫工場ではじまったこうした仕事のすすめ方は他の工場に展開され、これによって鐘紡全社の生産性が高まった。

職工1人当たりの平均織機持台数はヨーロッパで3台、イギリスで4台に対して、日本では5.5台。世界でも群を抜いていた。仕事を命じるトップとそれに応える職工たちの息がぴったりと合っていたことを語るものだろう。鐘紡からはじまった1人ひとりの能力を活かす仕事のすすめ方が、その後のトヨタ生産方式につながっていったのではないかと平野准教授は述べてい

る。

■政界への進出

1919（大正8）年、武藤は日本の使用者の代表としてワシントンで開かれた第1回国際労働会議（ILO）に参加した。このときの決議により、日本でも8時間労働制と女子の深夜業の禁止が決まった。

同年、全国有数の大企業となった鐘紡の代表者として、武藤は大日本実業組合連合会の委員長に就任した。1923（大正12）年には、富国強兵一辺倒の政治の刷新、日本銀行の独立、鉄道・電話・煙草の民営化、総理大臣の公選制などを訴えて実業同志会を結成。この実業同志会から武藤を含む11人が衆議院議員に立候補し、当選を果たした。1924（大正13）年、57歳の時のことである。

政治家としての武藤が力を注いだ政策の1つに、ブラジルへの移民派遣がある。米国留学からの帰国直後の1887（明治20）年、武藤は「米国移住論」を発表し、単なる出稼ぎではなく永住に向けた組織的取り組みの必要を訴えるものだったが、1926（昭和元）年、同じ観点で、鐘紡社長と衆議院議員を兼任する立場から、当時の鐘紡取締役、福田八郎を団長とし学者、内務官僚、農林官僚などによるブラジル移民調査団を派遣した。1928（昭和3）年には南米拓殖株式会社を設立し、ブラジル移民によって日本の人口過剰問題と食糧問題を解決する

ことを目指し、これにより1929（昭和4）年には全国で39家族189人が、1935～1942年には276家族1603人がブラジルに入植。1955（昭和30）年には鐘紡ブラジル紡織有限会社が設立されている。

■政界からの引退と

時事新報経営担当者への就任

政治家として武藤はこのほかに、軍事救護法の制定（1917）、健康保険法の施行（1926）、救護法（現在の生活保護法）の制定（1932施行）などに力を尽くした後、1932（昭和7）年に議会が解散されると、議員活動を中止した。その後は政治教育の普及のために国民會館の設立に力を注いでいたが、門野幾之進、名取和作、福沢桃介ら慶應義塾関係者からの依頼で、福沢諭吉が創設した時事新報社の「経営担当者」に就任した。あえて「社長」という肩書を避けたのだが、当時の時事新報社は財政難に陥り、経営は火の車だった。

時事新報社の経営再建にあたる傍ら、武藤はこの新聞に毎日欠かさず小論を執筆した。1934（昭和9）年からは「番町会を暴く」と題する連載記事を書いた。鈴木商店は兵庫開港からはじまり、神戸とともに発展してきた商社だったが、金融恐慌によって破綻した。それにより鈴木商店の関係会社・帝人の株式が台湾銀行に移ったが、そのいきさつを、政官財の健全なあり方と社会正義の観点から批判的に論じたものだった。

た。

この記事の連載途中の1934（昭和9）年3月9日、自宅から最寄りの北鎌倉駅まで歩いて出勤する途上、武藤は突然凶弾に倒れ、帰らぬ人となった。犯人は福島新吉41歳。だが、福島はその場でピストル自殺したため、具体的な動機はその後誰にもわからないままになっている。武藤の死後、時事新報社は経営が悪化して倒産した。

武藤の時代の鐘紡は日本最大の会社で、繊維産業は、その後の鉄鋼産業、今日の自動車産業に匹敵する日本の基幹産業だった。しかし、兵庫工場は1945（昭和20）年

の空襲で消失、1949（昭和24）年には非繊維事業を鐘淵化学工業（現カネカ）として分離。1961（昭和36）年にはカネカから化粧品事業を買い戻し、1964年にはガムメーカー、ハリスを買収して食品事業に参入し、1970年代には、繊維、化粧品、食品、薬品、住宅の5事業からなるペンタゴン経営を展開した。中でも化粧品は大きく売上げを伸ばしたが、その後の経営者の経営がたたり、粉飾決算が致命傷となり、2006（平成18）年、カネボウ化粧品は花王に売却され、2007（平成19）年の株主総会で、120年続いたこの会社の解散が決議された。

※本稿の執筆に当たっては次の資料を参考にしました。『評伝・日本の経営思想・武藤山治』（山本長治著、日本経済評論社、2013）、『武藤山治の先見性と彼をめぐる群像』（武藤治太著、文芸社、2017）、『カネボウの興亡』（武藤治太・松田尚士著、国民會館、2010）、『成長企業の論理・鐘淵紡績における武藤山治の経営管理』（松尾健治・第1116回・国民會館武藤山治記念講座講演要旨）、『武藤山治の経営革新』（平野恭平・第1086回・国民會館武藤山治記念講座講演要旨）

取材・執筆 山口 幸正（やまぐち ゆきまさ）

《プロフィール》

外資系食品製造業人事部勤務の後、産業教材出版業勤務。全国提案実績調査を担当し、改善提案教育誌を創刊。1985年に独立し創意社を設立、『絵で見る創意くふう事典』『提案制度の現状と今後の動向』『提案力を10倍アップする発想法演習』『提案審査表彰基準集』『改善審査表彰基準集』『オフィス改善事例集』などの独自教材を編集出版。40年にわたって企業・団体の改善活動を取材。現在はフリーライター。

●創意社ホームページ <http://www.souisha.com> 「仕事の事典」をネット公開中