

事業活動の傍ら、人々の幸福を追求し続けた巨人 大原孫三郎翁の事績を訪ねて

〈取材協力〉公益財団法人有隣会 語らい座 大原本邸

江戸時代の倉敷は幕府の天領だった。幕府の代官所が置かれていたものの、町政のかなりの部分は商人たちの自治に委ねられていた。その商人のひとりが大原家だった。大原家初代の児島屋忠右衛門忠則は、元禄年間に瀬戸内沿岸部の児島から倉敷に移り住み、繰綿くりわた（未精製の綿）の仲買をはじめた。沿岸の干拓地の多くで綿花が栽培されていた。倉敷川の水運を通じて干拓地とつながりのあった倉敷の商人たちにとって、綿花は重要な高い品目のひとつだった。大原家三代目の与兵衛金基のときに米穀問屋をはじめ、明治維新当時の五代目・壮平のときに大原姓を名乗り、倉敷村の庄屋となった。五代目・壮平に見込まれて婿養子となったのが六代目・大原孝四郎で、孝四郎は、1888（明治21）年、倉敷の他の商人たちとともに倉敷紡績所を興した。孝四郎はその後、この会社の持ち株を増やし、やがて会社は名実ともに大原家のものとなった。

■ 生い立ち

倉敷紡績所設立の8年前、孝四郎と妻・恵えい以の間に大原孫三郎（1880-1943）翁が生まれた。孝四郎と恵以にとって3番目の男の子だったが、次男は早世しており、長男も孫三郎誕生の翌年に亡くなったため、孫三郎は小さいときから、大原家の跡取りとして大切に育てられた。病気がちで、癩癩持ちで、気性の激しい子だったという。

尋常小学校、高等小学校を経て14歳から現在の岡山県備前市にあったしずなごう閑谷巒（閑谷学校）で厳格な軍隊式の寄宿舎生活を送っ

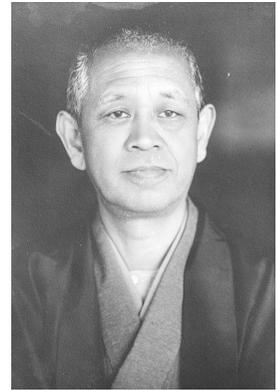
た。その厳格さに耐えながら、孫三郎は東京に遊学したいと孝四郎に訴え続け、念願かなって1897年に東京専門学校（後の早稲田大学）に入った。だが、カフェや花柳界での遊びに溺れ、高利貸から金を借り、利息を含めた借金が1万5000円にも達したという。月15円もあればゆったり生活できた時代のことである。

返済を迫る高利貸との交渉を、孝四郎に内緒で、孫三郎の姉の夫・原邦三郎が引き受けてくれ、邦三郎が実家の田畑を抵当に入れて借金の一部を返済したものの、結局孝四郎が知るところとなり、大原家が1万

円を支払う
ことで決着
した。それ
から1年も
たたないう
ちに邦三郎
は急死し
た。この事
件は孫三郎



大原本邸



大原孫三郎肖像

にとって生涯の呵責となり、それ以降、孫三郎に深い自省を強いることとなった。

■大原家相続人の使命

事件を機に東京から倉敷に戻った孫三郎は、邦三郎の弟が経営し業績の悪化していた神戸のマッチ工場を引き受け、損失を最小限に抑えて整理した。その傍らで、聖書や二宮尊徳の『報徳記』や『二宮翁夜話』などを読みふけた。そして、偶然にも大原家の跡取りとなった自分自身の生き方について考えるようになり、大原家としての育英事業「大原奨学会」の設立を孝四郎に提案したり、父祖から受け継いだ広大な小作地を管理するとともに、数千人を数えた小作人たちの貯蓄を奨励し、自作農化をすすめた。

「末子である自分が大原家の相続人になったのは、自分にこの世の中に何事かをなさせようという神の意思によるものだと考えざるを得ない」と、この頃の孫三郎は日記につづっている。

倉敷の薬種商・林源十郎が主宰する聖書研究会にも毎晩通った。林源十郎を通じて恵まれない孤児の救済と自立のために奮闘する石井十次と出会い、その生き方に共感し、石井が運営する岡山孤児院を、1926年に解散するまで支援し続けた。1914年の石井没後の一時期、岡山孤児院の院長を引き受けたこともあった。

■倉敷紡績の経営

1901年、21歳の孫三郎は、父・孝四郎が社長を務める倉敷紡績に入社した。当時の紡績会社の女性労働者たちは「女工哀史」そのままの劣悪な労働環境の下にあった。昼夜2交代で働く彼女らは大部屋の寄宿舍で寝泊まりしたが、そこには万年床が敷き詰められ、昼勤と夜勤の2人がペアとなり、1つの布団に交代で潜り込んで寝るといったありさまだった。女性労働者たちと会社の間には仲介業者が介在し、入退社時に紹介料や手数料を要求したほか、寄宿舍の炊事や日用品販売を、彼らを取り仕切って

いた。

孫三郎は仲介事業者を追放し、労働者の採用と寄宿舎の炊事を会社の直轄とした。さらに年功加給賃金制度を採用し、職工たちの待遇改善を図った。

しかし、1906年、女子寄宿舎で腸チフスが発生。死亡者も出、そのうえに一部の女性労働者たちがストライキを起こす事態となった。孝四郎はその責任を取って倉敷紡績社長と倉敷銀行頭取を辞任。26歳の孫三郎がその後を引き継いだ。

社長となった孫三郎は、同業他社にさきがけて新規学卒者を採用し、研究委員会を組織し、議論を重ね、衆知を集めて物事を決定する体制をつくった。同時に寄宿舎の改善を推し進め、大部屋の寄宿舎を廃止。寄宿部屋の定員を4人、1人当たり2畳とし、裁縫室、診療所、日用品販売所、父兄宿泊所、花壇を備えた新たな寄宿舎をつくった。

1912年には、倉敷駅北の広大な土地に万寿工場を建設し、周辺に社宅を建て、野菜畑、商店、浴場、学校、保育所なども用意して、職工たちが地域に根を下ろしつつ職務に専念できる環境を整備した。

単なる温情主義ではなかった。働きやすい環境づくりはそのまま生産性向上につながり、経済的利益につながると、孫三郎は信じて疑わなかったという。

万寿工場に続いて高松工場を新設。さらに吉備紡績、日本メリヤス工場設備、讃岐

紡績などを合併。1906年から1924年までの経営拡大によって、倉敷紡績の総資産は38.8倍に拡大し、大日紡（現ユニチカ）、東洋紡、鐘紡などの大手には及ばないものの、23万錘を持つ全国7位の中堅紡績会社となっていた。「錘」は糸を巻きつける心棒のことで、この数が紡績会社の生産能力を表す。このときトップの大日本紡績は67万錘だった。

■倉敷絹織を設立

1926年には倉敷絹織くらしきけんしよく（後の倉敷レイヨン、現在のクラレ）を設立した。第一次大戦（1914-1918）後、世界は深刻な恐慌に陥っていったが、その影響が紡績業に及ぶ前に新規事業に挑戦しておくべきだとして、新たに勃興しつつあった人絹（化学繊維）事業に乗り出したのである。この当時の綿花は大半が輸入で、世界恐慌を前に価格が不安定だったのに対し、人絹の原料となる木材パルプは国内調達が可能で、将来の大きな可能性を秘めていた。

■銀行・電力・新聞事業

倉敷紡績所が設立された1888年当時、倉敷には銀行がなく、遠隔地との金融取引のためには岡山の銀行にまで足を運ばねばならなかった。そこで1891年に倉敷銀行が設立され、孝四郎が頭取に就任した。孝四郎から倉敷紡績社長と同時に倉敷銀行頭取も引き継いだ孫三郎は、政府の銀行合併政策

に沿って、職員を積極的な合併を行っていた近江銀行に派遣し、合併・買収のノウハウを身につけさせた。そのうえで岡山県南部の6行の合併を推進。孫三郎はこれによって誕生した第一合同銀行の頭取となり、第一合同銀行と山陽銀行が合併して生まれた中国銀行の頭取にも就任した。

倉敷紡績の工場を稼働させていたエネルギーは、当初蒸気機関だったが、孫三郎はより効率的な電気への切り替えを図った。1909年には、それと並行して倉敷の町の電化をすすめるために倉敷電燈会社を興した。倉敷電燈はその後、何度かの合併を繰り返して、備作電気、中国合同電気と名前を変え、最終的には現在の中国電力につながっていったが、孫三郎はその過程での合併の推進に力を尽くした。

新聞事業にも関わった。義兄の原邦三郎の知人だった坂本金弥が興した中国民報社の経営が悪化したとき、この会社を買収し、分家の原澄治を社長に、次いで孫三郎の秘書を務めていた柿原政一郎を二代目社長に就任させた。「中国民報」はやがて「山陽新報」と合併して「山陽中国合同新聞」となり現在の「山陽新聞」につながっている。孫三郎は新聞事業に資金を提供したものの、経営や報道内容に口を出すことは一切なかったという。

■倉敷への地域貢献

倉敷という町のために、代々の大原家当



倉敷紡績万寿工場（手前は従業員社宅）

主はさまざまな地域貢献を行ってきた。五代目の大原壮平は道路の改修、学校建設、窮民の救済を行ったし、六代目の孝四郎は大原奨学金制度をつかって有為の青年に学資を支給してきた。孫三郎はその伝統を引き継いで、倉敷に電話局設置を働きかけたり、山陰と山陽を結ぶ国鉄伯備線を倉敷駅から発着させたり、「倉紡中央病院」（後に「倉敷中央病院」と改称）を従業員だけでなく市民にも開放したりした。さらに1902年からは、地域の小学校の講堂で「倉敷日曜講演」を開催。新渡戸稲造、徳富蘇峰、幸田露伴、大隈重信など、著名人を倉敷に招いてみんなで話を聞いた。この講演会は1925年まで続き、76回を数えている。

孫三郎はさらに3つの研究所を設立し、学術研究にも大きな足跡を残している。

■大原奨農会農業研究所

小作人と地主は共同経営者で、地主は農業生産に指導的役割を果たさなければならぬという考え方から、1906年から小作俵米品評会を開催。1910年には大原奨農会を設立して、農事改良、農業金融、貯蓄奨励、



倉敷紡績の工場跡を利用したホテル
「倉敷アイビースクエア」

自作農育成に取り組んだ。1914年には大原奨農会を財団法人化し、1924年からはその中に農業研究所をつくって学術的な基礎研究活動を行った。岡山県が桃やマスカットなどの果物生産地として有名になったのは、この研究所の功績が大きいという。戦後の農地解放後、農業研究所は、岡山大学に移管され、現在は資源植物科学研究所として活動している。

■大原社会問題研究所

岡山孤児院を運営していた石井十次はその分院として、現在の大阪市浪速区に愛染橋保育園、夜学校、同情館（職業紹介施設）をつくった。孫三郎は石井の仕事に共感しつつ、困窮者を事後的に救済するだけでなく社会の問題を根本から解決する方法を研究するために、1917年に設立した財団法人石井記念愛染園の中に救済事業研究室を設置。1919年、それを発展させて大原社会問題研究所を立ち上げた。この研究所には、高野岩三郎、大内兵衛、森戸辰男ら著名な学者が集まり、次第に社会問題、マルクス

主義の研究所の様相を呈して東京に移転。現在は法政大学大原社会問題研究所となっている。

■労働科学研究所

大原社会問題研究所は1920年に、社会問題研究所と労働科学研究所に分かれた。社会問題研究所が議論だけに傾いていったのに対し、労働科学研究所はより科学的・実験的なアプローチを目指し、^{てるおかぎとう}暉峻義等らによる倉敷紡績の女性労働者たちの働く様子の観察と研究の結果、女性の深夜業の禁止、労働時間の短縮、職場体操の実施、妊婦の就労制限などの提案を生んだ。1924年からは機関誌「労働科学研究」を発行したが、1936年に孫三郎の手から離れ、日本学術振興会に寄託し東京に移転。現在は大原記念労働科学研究所として活動を続けている。

■大原美術館

農業研究所、社会問題研究所、労働科学研究所はほとんど経済的利益をもたらさなかったが、孫三郎を有名にしたのが大原美術館と日本民芸館である。1919年、大原奨学生の1人でヨーロッパに留学した画家の児島虎次郎が「日本の若い画学生のために本場の名画を蒐集して帰りたいが…」との便りをよこし、孫三郎がそれに了承を与えたところ、虎次郎は画商を通さずに自分でモネやマチスの画室を訪問して作品を買い

集めてきた。1921年、それらを倉敷の小学校で展示し「現代仏蘭西名画家作品展覧会」を開催したところ、倉敷駅から会場まで長蛇の列ができるほどの評判を呼んだ。展覧会は3回に渡って開催され、その都度全国から倉敷に人が集まった。だが、虎次郎は47歳で早世。孫三郎が虎次郎を偲んで建てたのが大原美術館である。

■ 日本民芸館

地域の風土、伝統の中で生まれた名もない職人による民衆的工芸品に価値を見出し、それを広めようという民芸運動が、柳宗悦、濱田庄司、河井寛次郎、富本憲吉らによって提唱された。1932年、倉敷商工会

議所で濱田庄司の作陶展覧会が開催されたとき、孫三郎ははじめて柳宗悦と出会い、それをきっかけに民芸運動を支援する

ようになった。1936年には、孫三郎の支援で東京駒場に日本民芸館が開館。民芸運動の背景には貴族趣味への反発があり、それは孫三郎の底流に流れるものでもあった。



大原美術館

※本稿の執筆に当たっては次の図書を参考にしました。兼田麗子著『大原孫三郎—善意と戦略の経営者』（中公新書、2012）／阿部武司著『日本の企業家10 大原孫三郎』（PHP研究所、2017）

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> 「絵で見る創意くふう事典」をネット公開中