

良心に従って行動する —働き方改革の先駆者たち—

(株)日本設備工業新聞社
代表取締役社長 高倉克也

長時間労働の是正、労働環境の改善、労働生産性の向上などを骨子とする働き方改革関連法案が昨年6月に成立しました。新年を迎え、残業規制を皮切りに4月から段階的に施行される予定です。

法案の直接のきっかけはいわゆるブラック企業の横行です。人権無視の過密労働やハラスメントによる過労死などが看過できない社会的な問題としてクローズアップされました。その背景として少子高齢化・人口減少社会の到来による構造的な労働力不足が指摘されています。

企業は労働生産人口が減少するなかで労働生産性を高めるという難問を突きつけられています。労働生産性を高めるには職場環境の整備、公正な処遇の実現、多様な人材の活用などが不可欠です。

歴史を顧みると働き方改革を先取りして困難な課題に挑んだ先駆者たちがいました。とくに明治以降の近代化を牽引した紡績産業では繁栄の代償として農村から駆り出された女工たちが酷使されていました。そこで試みられた果敢な経営革新は時代を超えて現在につながっています。

会社に還元される使命

岡山県倉敷市を拠点に一大地方財閥を築き上げた大原孫三郎(1880-1943)は労働環境の改善に並々ならぬ情熱を注ぎました。大地主で倉敷紡績を営む名家に生まれた大原は勉強嫌いで東京専門学校(早稲田大学)入学後も講義にほとんど出ず、湯水のように金を使う典型的な放蕩息子でした。

莫大な借金をつくらせて中退するはめになり、実家に連れ戻されて謹慎生活を送ります。

転機は社会福祉事業の先駆者である石井十次と出会って訪れました。石井は医師をやめ

て全国初の孤児院を設立し、社会に貢献する人材を輩出しようと孤児教育に一身を捧げていました。大原は石井の生きざまに衝撃を受けて「私がこの資産を与えられたのは私のためではない。世界のためである」と日記に書き記します。

1901年、倉敷紡績に入社した大原は工員が小学校さえ出ていることに驚いて職工教育部を創設します。翌年には文部省の認可を得て工場の敷地内に尋常小学校も設立しました。

若くして社長に就任するとパワハラ・セクハラを温床である飯場制度や徒弟制度を一掃し、公正で近代的な経営手法に舵を切ります。工員の寄宿舎は2階建ての大部屋式から平屋建ての個室式に建て替え、診療所や託児所も設けました。

急速な経営改革は古参の重役や株主から激しい反発を受けます。しかし大原は「健全な従業員こそ会社を発展させる力だ。従業員の生活を豊かにすることは経営者の使命であり、その施策は必ず会社に還ってくる」と押し切りました。



武藤山治

処遇改善は最善の投資

カネボウの中興の祖として紡績王の異名をもつ武藤山治(1867-1934)は慶応義塾で学び、創設者の福沢諭吉から直接の薫陶を受けました。裕福な豪農の家で育ったものの、卒業する頃はデフレによる資産価値の下落で苦学を余儀なくされます。福沢の『西洋事情』を読んで憧れていたアメリカに留学したときも学生食堂の給仕をしながら大学に通いました。

帰国後、日本初の広告代理店となる新聞広告取扱所を立ち上げ、出版業、英字新聞の記者、貿易商社の通訳を経て三井銀行に入行します。福沢の甥で三井財閥の事実上の総帥である中上川彦次郎に重用され、1894年に27歳の若さで三井傘下の鐘淵紡績の兵庫工場支配人に抜擢されました。経営難に陥っていた鐘紡の再建を託されたのです。

当時の紡績産業を底辺で支えていたのは低賃金で雇われた農村出身の女子工員たちです。24時間操業の非衛生的環境のなかで適度の休憩も与えられず昼夜交代制の12時間労働を強いられました。重労働に耐えかねて逃走すると殴打や監禁などの懲罰が科せられました。

工員の適正な処遇改善を最善の投資と確信した武藤は兵庫工場の支配人から社長となって退くまでの36年間で数々の経営改革に着手しています。まず乳児を持つ女子工員のために乳児伝育所を設けました。仕事の合間に授乳ができるという斬新な保育施設です。病災救済機関として共済組合も設立しています。健康保険制度の母体といわれる共済組合の定款は健康保険法制定の際のたたき台となりました。

会社への意見や提案を受けつける注意箱も設置し、有益な改革案には賞金を出しました。上司が部下の口封じをしないように罰則を設けて自由な発言を保証しています。

文筆活動に秀でていた武藤は記者時代の経験を活かして全国初の社内報となる『鐘紡の汽笛』や女性向けの『女子の友』を発行しました。対外的にも繊維業界では異例の新聞広告を大々的に出し、福沢が創刊した時事新報に「鐘紡の英断! 過度なる操業時間の短縮」という記事を載せて先進的な

企業イメージを浸透させました。

温情主義経営の原点

労働環境の改善を前提としたうえで武藤は欧米流の近代的な経営管理手法を次々と導入していきます。仕事量の効率化を追求する科学的操業法、仕事の質や社員のモチベーションを高める精神的操業法が意欲的に実践されていきました。同時に日本的経営の元祖として全社の家族のような協調をめざす家族式管理法が奨励されました。

前近代的な体質から脱却した鐘紡は目覚ましい発展を遂げていきます。評判を聴きつけて他社から逃走した女子工員たちが鐘紡に殺到するという前代未聞の事態も起こりました。みずからも紡績工場の職工として辛酸を舐めた作家の細井和喜蔵は女子工員の悲惨な境遇を告発した『女工哀史』で鐘紡を例外的に評価しています。

使命を果たして鐘紡を退職し、政界に進出した武藤は衆院議員として現在の生活保護法の基礎となる救護法の制定などに奔走しました。政界引退後は時事新報社の経営を引き継ぎ、政財界の癒着を暴露するスクープ記事を連発します。とりわけ帝国人造絹糸株式会社(帝人)の株取引をめぐる贈収賄疑惑を追及した連載記事は帝人事件として政財界を揺るがす反響を巻き起こしました。

政財界の浄化に武藤が執念を燃やしたのは官尊民卑の風潮を打破し、政府から独立した企業活動を実現させようとしたからです。福沢の独立自尊の精神を受け継いで民間主体の自立した企業活動を理想に掲げていました。

しかし武藤の願いは突如として断ち切られます。鎌倉の別邸を出たところで暴漢に狙撃され、武藤をかばった書生と共に66歳で絶命します。

鐘紡時代の武藤のさまざまな功績は温情主義の実践として後世に伝えられました。労働者をたんなる労働力ではなく個々の人間として尊重しようとしたのが温情主義経営の出発点です。

温情主義は近代的な合理主義と対立する過去の遺物と思われるかもしれませんが。とはいえ武藤は「人は良心に従って行動するほど快きはなし」と語っています。働き方改革の原点は経営者としての良心にあると言いたかったのでしょうか。