質疑応答・午前

司会　どうもありがとうございました。大原社研を外からの研究としてどのように活用されているか，詳しくご説明いただきました。ありがとうございました。30分までということになっておりまして，あと５分しかないのですが，午前中の三つの報告で何か，是非これだけは聞きたいというようなことがございましたら，おっしゃっていただければと思いますが，何かございませんでしょうか。はい，どうぞ。

永瀬　桜美林大学の永瀬順弘と申します。高橋先生に１点だけ教えていただきたいのですが，戦前の協調会や大原社会問題研究所の中で，国内問題が中心になっているのでしょうが，国際労働問題などがどういう形で組織的に研究や資料収集など行われていたのか，ということです。別に独立して資料収集や研究が行われていなかったのかもしれませんが，その辺組織的にどうなっていたかを教えていただきたいのです。

高橋　大原社研に『日本労働年鑑』がありまして，協調会がほぼ同じ時期に『労働年鑑』を出しています。大原の年鑑の方が戦時中，最後の最後まで，１年，長く発行されていたと思います。協調会の年鑑は最初，国際労働問題専門の年鑑でした。どちらの年鑑も海外の文献と情報の収拾能力が抜群でした。ヨーロッパのファシズムについては，早くからイタリアの動向に目を付けて情報の提供を行っています。私たちがファシズムについて知らされなかったことはなかったのであり，知ろうと思えばかなり詳しい情報を得ることができたはずでした。

司会　他にもうお一人だけ，どうぞ。

中島　日本大学の中島正道と申します。すばらしいシンポジウムで感銘を受けております。最初に高橋先生にお礼を申し上げた上で，二村先生に一つだけ質問をさせていただきたいと思います。高橋先生からは中央労働学園の話がありました。私は若い時期に川崎セツルメントで労働者と付き合っている時に，頼まれてあそこに願書を出しに行くとか，企業の紹介ももちろん必要でしたが，夜間部の開講をやっていて，京浜の若い労働者たちがあそこに通っていたということを強く思い出しました。その学生数だけではなくて，どのような企業のどのような学生たちが，たぶん夜間開講が中心だったのではないかと思いますが，教育史の研究者に是非解明していただきたいと。これは，高橋先生のおかげで思い出すことができたという意味で，お礼申し上げます。

二村先生にご質問です。それは，財政力，大原社研を作ることのできた資金力およびその熱意の三つの中で，私は一人ではできなかったと思うことがあります。それは，一つは地主としての収入，それからもう一つは株主としての収入，もう一つは経営者報酬であるとおっしゃいました。しかし，経営者というのは，大企業の場合は決して一人ではできない。倉敷紡績の経営組織・企業組織が，どのような意味で孫三郎のリーダーシップと，逆にそれを支える番頭さんたちあるいは優れた専門的なスタッフたち……。残念ながら私は，守屋典郎氏だと思いますが『紡績生産品分析』は一時よ

く読みましたが，一面は非常によく明らかにしているけれども，組織的に倉敷紡績の経営組織の力量を説明したものではないのではないかと思って，ご質問します。

二村　三井や住友のような財閥では，資本家が経営に参画せず，大番頭が経営の実権を握る事例がみられましたが，倉紡はそうではありません。倉紡の場合は，孫三郎が社長に就任してから，彼の指導力，統率力によって一地方企業から大企業に成長したのです。専門スタッフも，孫三郎が社長になってから，大量に学校出を採用して育て上げた人びとばかりですし，経営組織も孫三郎の代に整備されたものです。したがって，倉紡社内における孫三郎の影響力は絶対的で，社史も「独断専行とよく言われた大原社長」と書いています。重要な問題についての意思決定は，孫三郎がイエスと言わなければ通らなかったし，彼が決断したことを周囲がノーと言える状況はなかったと思われます。

ただし，大原社長は決して経営者として「暴君」ではありませんでした。積極的に周囲の意見を聞いています。これも社史が記すところですが，なにか問題がおこると研究会を開いて対策を検討させています。「〈社長の委員会〉が社内の定石」であったと，これも社史のなかの一文です。けっして社内の人びとの意見を無視したわけではないのです。たとえば，労働科学研究所は倉紡の一機関でしたから，不況で経営状態が悪化したとき，労研は会社にとってたいへんな負担でした。このとき孫三郎は，労研を彼個人の責任で維持するよう変更しています。こうした決断ができたのも，地主であると同時に経営者であり，株主や運転資金の供給者として利子収入もあった大原家の財力があったからですが。

この機会に，先ほど，後回しにした「残された疑問」のひとつ，すなわち，大原孫三郎が創設した機関がいずれも現在まですべて存続しているのは何故かという問題についてお話しさせていただきたいと思います。社研も労研も農研も，彼が作った研究所はすべて生き残っています。日本の労働関係のさまざまな研究所の歴史を調べたことがありますが，大原社研と労研は，日本で最初の研究所であると同時に，戦前の研究所で今なお存続している例外的な存在です。そうなったのには，いろいろ理由はあると思いますが，孫三郎が研究所をつくるときに，中途半端なものにはせずに，本格的な研究所を目指して人材を集め，それに必要な資金を投じたからだと考えます。またその中心となる人物の選択が的確だったことも大きいでしょう。高野岩三郎，暉峻義等，あるいは農研の近藤萬太郎といった人びとの存在抜きには，各研究所の存続はありえなかったと思われるからです。孫三郎の人を見る目は，確かなものだったに相違ありません。

それともうひとつ，研究所を自らの経営から手放すときに，各研究所が自立できるよう，財政的にも配慮しています。いきなり切り捨てるのではなく，少なくとも十数年は存続できるように考えて処理しているのです。もちろん，その後については，各機関とも人に恵まれ，幸運に恵まれたこともあります。大原社研の歴史をふりかえってみると，そこで潰れても不思議はなかった時が何回かあります。いずれにせよ，彼が生み出した事業が今日にいたるまで，すべて永続している事実は，大原孫三郎の偉さを裏書きしています。

司会　どうもありがとうございました。まだ議論があると思いますが，午後にパネルディスカッションがありますので，パネリストが主として議論されると思いますが，その際に質疑応答もできますので，そこでやっていただければと思います。（拍手）