

## 戦後のわが国における繊維産業に見られる企業内教育の変質

### －鐘紡、クラボウ、グンゼの三社を中心に－

田中 卓也

#### 1. はじめに

本研究は、わが国における戦前期から繊維産業の中心であった鐘紡株式会社（現在のクラシエ）、倉敷紡績株式会社（クラボウ株式会社）、郡是製糸株式会社（グンゼ株式会社）の三社を事例に挙げ、同社の企業内教育の内容と実態を明らかにするとともに、わが国の繊維産業における企業内教育の変遷、特徴を見いだすとともに、その特質についてもふれてみたいと考える。

紡績業（鐘紡・クラボウ）・製糸業（グンゼ）を分析することによって、女性を主力とした労務管理における福利厚生の特徴をとらえ、紡績業・製糸業の企業家による先進的な取り組みが、企業内の福利厚生にとどまらず、安全・衛生の発展、労働者研究に貢献しており、わが国に影響を与えてきた。そのため戦前の福利厚生を議論することは、今日の法定外福利厚生の価値を考える上で重要で、これまでの先行研究では不十分であると考えている。よって、第2節では、福利厚生の歴史と労働事情から紡績業の福利厚生の特徴を述べ、第3節では、紡績業の健康問題と福利厚生がどのように関係してきたかについて安全・衛生問題を中心に述べる。そして、第4節では、企業による福利厚生の先進的な事例として、鐘淵紡績（以下「鐘紡」と）と倉敷紡績を取り上げる。特に鐘紡の武藤山治と倉敷紡績の大原孫三郎、グンゼの波多野鶴吉の3人の企業家は、当時の労働事情において労働者への配慮がなされた事例であり、彼らの功績がわが国に多大な影響を与えてきた。本稿では、紡績業の福利厚生を単に女性を対象とした問題にとらえるのではなく、わが国の福利厚生の歴史を考える上で重要なものにとらえ、福利厚生の発展に影響を与えた紡績業の福利厚生を分析することにしたい。

福本恭子「戦前における紡績業従事者の福利厚生－先進的な企業の取組み－」（『経営研究』第64巻第2号、）によれば、「企業による文献『鐘淵紡績株式会社職工待遇設備』及び『従業員幸福増進に関する施設及取扱方法』を取り上げている。これらの文献はいずれも鐘紡によるものであるが、鐘紡は、福利厚生を従来からの一方的な施しだけでなく、生活保障にまで範囲を広げることで、労務管理の一環としての機能を強めたことから、紡績業の福利厚生において重要であると考えその内容を確認している。内容は職工学校等の教育、病傷者の治療と救済関係、衣食住に関する設備、病院等の衛生関係、慰安関係、職工の子女に対する保護、年金制度、貯金送金関係についてであり、福利厚生のサービスが有効に機能するように救済委員や幸福増進係を設け、労働者からの意見を集約し、専務取締役が報告できるように整備されていた。また、わが国最初の官営製鐵所である『日本製鐵株式会社八幡製鐵所福利施設概要』では、福利施設を4つの施設に分け、教化施設には一般教育（知育・徳育・体育）、特殊教育（工場の知識や技術）、祭礼や勤続表彰関連、慰安娯楽、相談窓口、集会所に関するもの、保健施設は、診療や衛生、危害防止関係を、経済施設は、貯金や寄宿に関するもの、懇談会や協議会等の開催関係は意思疎通施設と事務上の区分によって分類していた。八幡製鐵所は1901（明治34）年の創業であるが、『職工事情』及び『各工場に於ける職工救済其他慈恵的施設に関する調査概要』には含まれていない。

しかし、当時においても福利施設の範囲に定説はなく、社会一般の通念としながら早くから着手していた紡績業の福利厚生を参考に検討していた可能性が高い。以上のことから、戦前の古い文献の多くはその当時に発達していた企業によるところが多く、当時の職工の多くを占めていた紡績業をはじめとした繊維産業の状況が反映された結果であった。その背景には明治政府による積極的な振興策の後押しによって、官営工場を設立するなど、急速な近代化のけん引が考えられる。福利厚生の範囲は、食費補助や住居、日用品供給、託児施設などの日常生活に関するもの以外に、教育、慰安、娯楽等の文化的な経費、傷病救済、退職手当、金融制度等多様であり、紡績業が作りあげてきた福利厚生が社会一般の通念として定着してきた可能性が高い。さらに、鐘紡の体系的な福利厚生は、福利厚生を労務管理の一環として引き上げた歴史的に意義のあるものであり、企業

戦後のわが国における繊維産業に見られる企業内教育の変質  
—鐘紡、クラボウ、グンゼの三社を中心に—  
田中 卓也

の福利厚生は紡績業の実績の上に展開してきたといえよう。

## 2. 武藤山治による鐘淵紡績の福利厚生

鐘紡の福利厚生は、明治後期から昭和初期にわたり、武藤山治が関与している。そもそも鐘紡の発祥は東京であり、関西の進出拠点のため兵庫工場を建設した際、兵庫工場の支配人となり、寄宿舎や食堂等、労働者の福利厚生に配慮された紡績工場としてモデル工場を試みた。また、福利厚生の充実を労働者の採用戦略としていた。

鐘紡の伝統的な福利厚生には、社内のコミュニケーションのための意見箱の設置と社内報「鐘紡の汽笛」、「女子の友」の発行がある。また、鐘紡共済組合の創設は、労働者の病気や災害を目的としたものであるが、わが国の健康保険法を制定する際の骨子となっている（鐘紡株式会社社史編纂室、『鐘紡百年史』）。このように、鐘紡の福利厚生は、食堂や寄宿舎などの既存の福利施設だけでなくモデル工場として、さらに福利厚生の枠を広げ、企業内の福利厚生の充実をはかった功績は、先進的な福利厚生を残した企業家の一人といえるだろう。

## 3. 大原孫三郎による倉敷紡績の福利厚生

2では、鐘紡の武藤山治による福利厚生施策を述べた。ここでは倉紡の大原孫三郎による福利厚生の取り組みを見てみたい。

倉敷紡績株式会社は、1888（明治21）年に倉敷紡績所として創業した。初代社長は大原孝四郎で、大原孫三郎は第2代社長である。『回顧65年』によると、倉敷紡績の福利厚生は、1895年の女子寄宿舎の設立が草分けとされ、その後、大原孫三郎によって、1902年に職工教育として倉敷教育懇話会と、倉敷住民の文化向上と職工の家庭改善のため日曜講演会を開いた。続いて、倉敷紡績株式会社職工教育部を新設し、寄宿舎内の尋常小学校では挨拶の徹底等、職工教育を行い、倉紡工手学校や附属男子寄宿舎の設立で、女子だけでなく男子の教育にも率先して力をいれてきた。また、寄宿舎の改革では飯場制度の全廃と、炊事および職工の採用を会社の直営とし、寄宿舎の構造はなるべく自分の家とかわらぬよう整備して家族的に寝起きすることが出来るよう、多人数から少人数対応の分散式の家族的寄宿舎へと整備し、日本で模範の寄宿舎をめざしていた。精力的な大原孫三郎は、海外への視察によって、ロバートオーエンの思想やドイツのクルップ社の工場経営に影響を受け、自ら労働理想主義を提唱し、大原社会問題研究所の設立（1919年）や倉敷労働科学研究所（1921年）、倉紡中央病院及び倉紡高松病院（1922～1923年）の建設を行った。また、大原孫三郎は企業家でありながら、すべての実践の根底に人間愛の発想を持っており、自分自身が関係した孤児や紡績業の女性など、いわゆる下層と言われた人たちに対し、それらを商品のように使いきるといふ、当時の一般的な発想ではなく、労働者の人格を認め、救済と向上のために私財を投入しており、社会貢献や文化活動にも積極的であった大原孫三郎の活動は、企業家のフイランソロビー活動に他ならないと指摘している。また、大原孫三郎は、労使協調思想をはっきりもっていた資本家であり、彼の思想は注目すべきものがあるが、その経営した企業は、日本資本主義の真の主流になっていないところに問題が残ると指摘する。

## 4. 波多野鶴吉とグンゼの企業内教育

郡是では、1909（明治42）年4月、同社二代社長波多野鶴吉の招きにより、当時キリスト者であった川合信水は入社を果たした。かつて東北学院労働会塾頭および舎監、押川正義、巖本善治らキリスト者との積極的な交流活動、前橋共愛女学校校長と多くの教育に関わる経歴をもつ彼は、入社後、企業内教育の整備に着手した。同年9月の社内に教育部創設を皮切りに、1917（大正6）年には「郡是女学校」、1923（大正12）年には「誠修学院」を創設し、郡是従業員の企業内学校として長らく彼等の教育機関として役割を果たした。

同年（明治42）年9月、教育部内に郡是女学会を創設したことに伴い、社内女工や男子幹部従業員らを中心に、聖書朗読会、祈祷会が開催された。社内の従業員にキリスト教を普及させるだけでなく、1907（明治40）年から始まった綾部集中伝道、1910（明治43）年ごろに綾部教会牧師内田正を同社に招聘し、キリスト教の講話等も行われていたことも大きな理由であった。同社に所蔵されている会報『淑女の友』（郡是女学会淑女会刊）にもこのときの様子が描かれていることは目を引く。

1915（大正4）年に川合は「至誠訓」を制定した。至誠訓は川合が西洋、東洋の哲学者の思想等を基本に種々の宗教や思想、言辞等が複雑に合わさったものであった。社外でもこの訓示は、学生修道院、自らが開祖であ

る「基督心宗」の講演会等において川合自身が講演した。次第に社内教育の取り組みの成果が評価された川合はその手腕を買われ次第に権力・発言権を掌握した。1925（大正14）年の社内教育の最高責任者である「教育総理」に就任した。また同年それまでの至誠訓は「社訓」になり、同社の全従業員の教化思想となった。社訓の徹底化は同社の精神教育の根源であり、川合イズムの浸透を促すことになった。しかしながらこれが元となり社訓の思想を巡り、従業員との対立も絶え間なく繰り返された。

## 5. 第二次世界大戦後における繊維産業の事情

高橋啓「繊維産業政策の変遷—繊維工業から繊維・ファッション産業へ」

(<http://oohara.mt.tama.hosei.ac.jp/oz/652/652-02.pdf>)『法政大学大原社会問題研究所雑誌』第652号、(2013年)によれば、第2次世界大戦後、繊維産業の生産設備は大幅な縮小を余儀なくされていたが、GHQによる戦後統制政策の中で、綿紡績設備の再建(10大紡績による設備復旧と新紡績企業の参入奨励)を進めるとともに、原料として米国の援助による輸入米綿を確保したことから、綿紡績産業はいち早く復興し、戦後の外貨獲得に大きく貢献した。また、織布部門では、紡機に比べると織機の生産、補修は比較的容易であったことから、1949（昭和24）年半ばから翌年3月頃まで続いた「ガチャマン景気」のなかで、織機台数・工場数が増大した。加えて、GHQによる戦後統制の解除と朝鮮戦争特需を契機に綿紡績の新規参入が相次いだ。

このため、朝鮮戦争ブームが終焉した1950年代前半からは、一転して過剰設備問題が発生し、「繊維不況」を招来することとなった。1952（昭和27）年2月、通産省が綿紡績各社に対して操短を勧告し、生産調整による綿糸市況の立て直しを行うこととなった。また、綿織物に関しては、1952（昭和27）年8月に議員立法によって成立した「特定中小企業の安定に関する臨時措置法」に基づき、独占禁止法適用除外の不況カルテルが実施された。その後、繊維不況の克服には、根本原因である過剰設備対策を行う必要があるとされ、まず、中小企業安定法に基づき、綿・スフ織物、絹・人絹織物などの設備登録が1954（昭和29）年から順次実施された。次いで、1956年6月に繊維工業設備臨時措置法（以下「繊維旧法」と呼ぶ）が制定され、同法に基づき、合成繊維以外のほぼ全業種の設備（精紡機・織機）を対象として、設備登録を実施して新增設を抑制するとともに、過剰設備の処理（格納、買い上げ等）が行われた。一方、当時の新規産業である合成繊維工業については、綿製品より外貨手取率が高く、新産業としての成長性が期待できることから、輸出競争力を持ちうると考えられた。また、紡績・織布資本集約的な合繊工業へ重点を移していくことが、産業構造の高度化に通ずると考えられた。このため、合成繊維製造工場の建設資金に対する政策金融の実行、各種の税の減免などを通じて、合繊工業を積極的に育成した。

戦後復興期やそれに続く高度経済成長期においては、繊維産業は輸出産業であり、ダンピング輸出などによる貿易摩擦を回避して、着実に外貨を獲得する必要上、過当競争（ひいてはダンピング輸出）の原因となる設備過剰問題を解決することが産業政策の大きな目的の一つであり、同じく、外貨獲得産業として合成繊維工業の育成も目的の一つであった。そのため、産業政策が主に対象とした分野は、合成繊維糸の生産や紡績などの川上部門と織布生産の川中部門が中心であった。

繊維産業政策の対象分野が川下部門へ拡大し、マーケット・消費者を重視した商品企画機能を育成・強化する方向へ進むが、それは、繊維産業のファッション産業化と表現することができる。ファッションとは、「多くの人々にある一定の期間共感をもって受け入れられた生活様式」と定義され（通商産業省生活産業局繊維製品課編1991：7）、同じく、ファッション産業とは、「取扱い商品を問わず、ファッションに係る情報発信・価値形成を行いながら商品を供給することを基本とする産業」と定義されている。

繊維産業のファッション産業化を指向したのは先にも紹介した1988年11月の「88年繊維ビジョン」である。バブル経済のただ中で策定されたビジョンであるが、今後の繊維産業の進むべき道は「生活文化提案型産業」へ脱皮することとした。繊維産業がファッション産業として成長するためには、市場の動向を収集するのみならず、新しい生活文化の提案が必要であることから、繊維産業の需要のファッション化への対応を推進する拠点として、「繊維リソースセンター」の整備を提言している。これを受けて、全国6カ所に「繊維リソースセンター」が産・官の協力により設立され、繊維産業の商品企画機能の強化や、繊維産地の情報発信機能の強化に取り組むこととなった。

この5年後に策定された「新繊維ビジョン」においては、「マーケット・インの発想」と「クリエイションを育む産業構造の構築」が必要であり、「世界で最も恵まれた国内資源と、アジアとの相互交流によって、我が国

戦後のわが国における繊維産業に見られる企業内教育の変質  
—鐘紡、クラボウ、グンゼの三社を中心に—  
田中 卓也

繊維産業が世界のファッションビジネスをリードすることも十分可能である」としている。この新繊維ビジョンを受けて、1994年3月に、繊維工業構造改善臨時措置法を改正して繊維産業構造改善臨時措置法（以下「繊維産法」と呼ぶ）が制定された。従来の「繊維工業」という呼び名を「繊維産業」に改めることにより、繊維産業には、「工業」的分野・要素にとどまらず、広くファッション産業としての要素が含まれることを表したものとみることができる。

繊維産法に基づく構造改善事業の基本的枠組みは織工法とほぼ同じであったが、新商品開発にはデザイン開発を含め、販売又は在庫の管理の合理化に関する事業を構造改善事業のメニューに加えるなどのよりマーケットを重視した構造改善事業（マーケット・イン型構造改善事業）とされた。1999年6月の繊維産法廃止以降は、構造改善という枠組みはなくなり、主に中小企業施策など一般的な政策手法の活用により、ファッション産業の輸出振興を目的とした海外展示会への出展支援や国内展示会・ファッションショーの開催支援等が行われた。その後、繊維ビジョンにおいても、「東京発日本ファッション・ウィーク（JFW）」を拠点として、一層のクリエイション力や情報発信力の強化に努めることやデザイナー、パタンナー、セールスマネージャーなどのファッション人材の育成に努めることなどが提言されている。ファッション産業の振興は、ファッションに係る情報発信・価値形成によって商品の差別化を図るものであり、商品企画機能とマーケティング機能の総合力の強化が求められるものである。そのためにはファッション人材やグローバルビジネスを遂行できる人材などの育成が必要であり、このような分野で、中小企業だけでは足りないところを国が支援することとしている。繊維産業は、第二次世界大戦後、輸出産業として期待され、その後、国内市場への取組が求められ、現在は内需依存体質から脱却し、より積極的に外需の取り込みを行うことが提言されている。そして、現在の国の支援の基本的理念は、「全ての事業者の生き残りは不可能であり、経営、技術、デザイン、品質管理等、全てではないどこか一部に強みを有し、または、自らリスクをとりつつそういった強みを獲得しようとする事業者に重点化を図り応援する」ものとし、かつ、「販売面などについてリスクを負うリーダー事業者の下で構成された産地又は産地間連携チームによる海外市場開拓や技術開発を重視して支援を行う」としている。これは、厳しい市場競争の中で、果敢に海外市場を開拓する事業者のみを支援するというものであり、国内の繊維事業者にとって生き残りの正念場の時期を迎えているともいえる。

## 6. 繊維産業三社における企業内教育

### (1) 鐘紡長浜学校・鐘紡技術学校

鐘紡では、戦後に企業内学校のひとつとして、1988（昭和63）年に廃校となった「鐘紡長浜高等学校」が存在した。藤森三男・大内章子「ウチ社会の論理」『三田商学研究』（第39巻第2号、1996年6月）によれば、明治30年代前後の時期の紡績各社では、女工はおもに農村から家計の補助として働きにでることが多く、女工の移動率の高さ（およそ70%）に各社が悩まされていたが、鐘紡は、社長であった武藤三治を中心に、鐘紡の伝統的労務管理を行ったことで知られている。手法は欧米から取り入れ、社内報（『鐘紡の汽笛』）や表彰制度の活用や意見箱の設置、健康保険制度を取り入れた、鐘紡共済組合をも設けた。

大正期には、テーラーの「科学的管理法」を採用し、同社内では「科学的操業法」を実践し、標準作業化を追究した。鐘紡はそのような意味で、先駆的企業のひとつであった。また1909（明治42）年には従業員の教育、福利厚生や慰安について定めた「鐘淵紡績株式会社職工待遇法」をとりいれ、実践していった。この待遇法は、他社にさきがけていたこともあり、さまざまな企業（たとえば、東洋紡績、郡是など）が参考にしたところも大きい。同社では、経営者武藤と幹部職員、多くの従業員をふくめ「家族主義」が背景にあり、企業が「家族」としてとらえられた。1930（昭和5）年頃からは同社の淀川工場を皮切りに山科工場、東京工場などで相次いで女子従業員を中心とした労働争議（ストライキ）が各地で断行され、大きく聞報道されるようになった。このことは各紡績会社、製糸工場にも飛び火し、社会運動の皮肉にも火付け役にもなった（『鐘紡百年史』）。

当時の社長の津田信吾は、先代の武藤の思想であった「家族主義」、「愛と正義の人道主義」に加え、「国家・社会への奉仕」を取り入れ、「三大経営理念」を打ち立てた。戦後の同社は、紡績業界の不況にともない苦境に立たされるが、「愛と正義の人道主義」を引き継いだ関係上、従業員の大量解雇を行わなかった。「会社の繁栄は従業員の幸福」の実現化をはかっていった。100周年記念事業の際には、社長であった伊藤淳二はこれまでの三大経営理念のほか、会社運命共同体思想をうちたて、今後の経営にいかそうとした。

ところで同社には、戦後の企業内学校のひとつとして「鐘紡長浜高等学校」が存在した。同校で教師で活躍した井上としによる『鐘紡長浜高校の青春』（ドメス出版、1990年）によれば、定時制の高等学校として、年若の女子従業員およそ200名に対し、国語、社会、一般常識、作法、裁縫などが教えられ、花嫁修業的な教育が施されていた。1988（昭和63）年には、紡績の需要も減少していきもあり、廃校に追い込まれている。このことの詳細は『鐘紡長浜高等学校史』（1990年）にも同様の記述が見られる。また「カネボウ洲本工場沿革」（<http://www.city.sumoto.lg.jp/contents/F201303061223411.pdf#search=>）によれば、兵庫県淡路島にある同社の洲本工場では1900年に紡績工場としてスタートし、設備の復元と強化が施され、戦後復興を果たし、1951（昭和26）年には4,200名の従業員を擁し、カネボウ綿業部門のトップ工場として順調に発展した。一方では工場環境改善、寄宿舎の改築、「柳学園定時制高校」や保育専門学校の併設など従業員の厚生施策にも力を注いだ。戦後も順調に業績を伸ばしてきたが、昭和30年以降、その企業活動にもかげりが見え始め、次々と工場が閉鎖され、1985（昭和60）年には繊維部門が全面閉鎖されることになった。

つぎに同社の高砂工場内には1957（昭和32）年に「鐘紡技術学校」が開校している。かつての高砂工場主従業員らで組織結成された同社高砂支部「鐘華会」のホームページ

（[www.kanehanakai.jp/takasago/t-library/y-5-knkhistory.html](http://www.kanehanakai.jp/takasago/t-library/y-5-knkhistory.html)）によれば、「昭和三十二年には、鐘紡社内で将来の現場の中堅幹部を育成するため、鐘紡技術学校が開校した。当時、環境の最も良い高砂工場の構内、ユーカーの並木がそびえる快適の地での開校であった。技術学校の教育課程は、一般学科（数学、英語、繊維、QCなど）と専門学科（紡績、高分子、電気など）から成っていた」とされる。のちに同校は「鐘紡高砂文化学院」と改称したものの、1976（昭和51）年に廃校となった。

## （2） クラボウ北条（専修）学校

戦後のクラボウの企業内学校としては、北条工場の学校が知られる。同工場には女子寄宿舎7棟、男子寄宿舎1棟、社宅55棟が付属していたとされる。

またクラボウでは、若年労働者を企業内で教育して社会に還元するとの理念をもっており、かつて工場内に専門・専修学校が存在した。愛媛県にある同社の北条工場には鹿島家政専門学校があり、1965年（昭和40）年には、本科（3年制）に204人、専攻科（本科修了後の2年制）107名が在籍していたとされている。すなわち仕事と勉強を両立させようとした従業員が存在したことを意味する。

さらに同社の従業員には、演劇、音楽、生け花（いけばな）、茶道、書道、洋画、写真などの「文化サークル」、各種スポーツ部もあり、バレーボールや野球部は工場閉鎖時までも活動を続けていた。音楽サークルのOB・OGは、今でも北条公民館に集まって歌を楽しむ方も多かった。従業員の多くは、愛媛県出身者が圧倒的に多かった。1953（昭和28）年には、当時の従業員数1,176名のうち男性も女性も95%以上を愛媛県人が占めていた。平均年齢は22歳ぐらいであり、若い人には、あこがれの職場で、入社競争率は高かったといわれている。工場内の寄宿舎には男女542名が住み、青春時代を送った。女子の寄宿舎だけで7棟もあったのだが、機械設備の更新で、生産性が向上すると反比例して、人手を必要としなくなっていく。1983（昭和58）年の従業員は607名に減少した。2013（平成25）年3月、「製品価格の下落で繊維事業の収益力が低下しているため、国内の生産設備の集約化」の一環として北条工場の閉鎖が発表され、6月末で閉鎖された。最後の従業員数は最盛期の10分の1、わずか136名にまで減っていた。

今も2階建ての女子寄宿舎が2棟残る。無人となった室内。最近まで使われてきただけに、住んでいた人の息遣いが聞こえるような生々しさがまだ残っていた。寄宿舎からは、何人もの人が通り過ぎて行った長い長い屋根付きの通路が工場まで伸びている。また、寄宿舎の隅に、もう10年以上も使われていないが、大きな洗濯室棟が残っていた。一度に50名以上が洗濯できる。昭和レトロを象徴するような洗濯板も残されていた。クラボウについては、大津寄勝典「大原孫三郎の企業者活動と経営理念」（『経営史学』東京大学出版会・1991年4月号）をはじめ、同『経営発展と企業者活動』（大学教育出版・1993年）、「企業家のフィランソロピー活動—大原孫三郎の場合—」（『中国学園大学紀要』第25巻（1998年）、『大原孫三郎伝』（大原孫三郎伝刊行会、1983年）、倉敷紡績株式会社『回顧六十五年』（内外印刷、1953年）。同『倉敷紡績百年史』（凸版印刷・1988年）などが存在する。

### (3) 郡是女学校・誠修学院

戦後の郡是では、これまでの社内教育に大きく関わった川合退社後の従業員教育の方向性の模索がはじまり、労務管理転換とキリスト教への回帰がはかられた。社内教育機関であった誠修学院では「信仰修道について」と題する方針が出された。「信仰・人格・事業の三位一体は我社創立以来の事実であって、伝えて社風となり来たった・我が社の信仰が基督教に依ることは、一の特色でもあり世間趣致の事実である」とし、社内において聖書、讃美歌、瞑想についても進められていることがそのことを物語る。

寮舎管理についても創業者波多野鶴吉の愛の精神を以て家族的な雰囲気のを運営した。しかしながら戦後は自治管理の方向が打ち出されるものの、これまでの伝統にこだわり旧来の伝統から脱却することは困難な状況にあった。

第二次世界大戦後、同社は再度社内教育の復活を企図し、整備を手がけた。1949（昭和24）年には「郡是教育基本方針」が制定され、「よき社会人、よき産業人、よきグンゼ人」の育成が図られることになった。この基本方針により、川合の手による「社訓」は教育の趣旨に合わないことを理由に改廃されることになった。それは長年の伝統からの決別を意味した。1927（昭和2）年より同社の企業内教育に尽力した人物に山崎隆がいた。のちに教育部長として、長年女子教育に携わり手腕を発揮した。山崎は現状の企業内教育を整備しつつ、戦後のそこでの教育を支えようとした。山崎は幹部社員に対し、川合の手による修道講話を実施するだけでなく、とりわけ社訓の精神を若年従業員に理解をしてもらうよう「三つの章句」をまとめた。1963（昭和38）年には、この章句を朝礼資料として発表し、1968（昭和43）年には「誠意・愛情・謙虚」として「三つの躰」として再度まとめあげた。1977（昭和52）年に死去するまでの従業員教化のために徹底していくことになった。同社は1960年代以降、QC活動に力を注ぐことになった。製糸業の頭打ちにより、女子従業員の希望退職、大量解雇を断行し、選別された学歴（高等学校卒業以上）であった従業員らにより同社製品の品質管理を徹底して行った。これに伴い、誠修学院での教育は、年の若い女子従業員から工場周辺に所在する短期大学との連携教育・通信教育に内容が変化した。同社では戦前期に見られる自家養成工として永年勤続に励む従業員以上に、戦後には、学歴等の資格付与を求める女子従業員に転換していった。精神教育においても山崎亡き後は、宗教色が薄れ影響力に陰りが見え始めた。社内教育機関であった誠修学院も入社数の減少に伴い、形骸化していく。1993（平成5）年以降は、ほぼ新入社員教育機関としての機能を果たし得なくなった。

## 7. 戦後のわが国における企業内教育の現状および課題

かくして繊維産業の事例として取り上げた鐘紡、クラボウ、郡是の三社を中心に、戦後の企業内教育について考察・検討してきた。戦後のわが国における繊維産業とくに紡績業は昭和30年代ごろまでの時期に欠けて、朝鮮戦争による特需や、輸出拡大の振興策を受けることで、順調に拡大を続けた。しかしながらそれ以降では韓国や台湾などの国々との安い綿製品の売れ行きが良好となることで、不振を極めていくことになった。日米貿易摩擦やプラザ合意により、輸出市場に於けるわが国の紡績業の国際競争力は低下の一途を辿った。労働力の確保のためにアジア地域に海外移転を開始し、その後空洞化を生み出す景気ともなった。開放経済に転じた中国から安価な繊維製品が、わが国の繊維消費市場に流入し、紡績業界の需給を圧迫した（竹内康夫「日本繊維産業の戦後の流れと今後の進むべき道」(jstage.jst.go.jp)。

紡績業だけではなく製糸業においても、戦後は苦戦を強いられた。戦前期から生糸の最大輸出国であったアメリカにおいて、ナイロンなどの合成繊維の開発が進み、日本産生糸は合成繊維にその座を奪われることになった。また養蚕農家の減少とそれともなう養蚕業の停滞も大きな理由となった。原料繭の調達や確保は、製糸業における原料費の生産コストを考える上で大変重要なファクターでもあった。しかしながら戦後の農地改革にともない、地主制は解体され、桑園の荒廃、食糧作物の増産により、養蚕業の停滞を招いた（藤井光男「戦後における日本精製業経営の変貌—伝統的産業の斜陽化と片倉・郡是の経営—」『経営史学』第8巻第3号、1973年）。また製糸機械のさらなる機械化により、これまでの多条繰糸機から自動繰糸機へ転換していくことになり、従業員の合理化を進めていくことにもなったし、従業員も高学歴化していくなかで、それまでの小学校卒、中学校卒から高等学校卒の者に対象が変化した。また彼等は、工場勤務しながら、通信教育を受講し、さらなる短大卒の卒業資格を有し、退社していく者も増加したことも大きな要因のひとつであった。とりわけ郡是では、創業当時から戦前期に於ける優秀な女工や教婦らの製糸技術者らによる、高品質生糸をうみだす製糸技術の伝承が行われていた。しかしながら戦後の同社では、女子工員らが製糸技術者というよりもむしろ管理者とし

での職務を求められるようになり、技術の伝承は次第に見られなくなってきたことも事実であった。

戦後のわが国における企業内教育は、アメリカの監督者訓練プログラムによる「TWI」や管理者訓練プログラムである「MTP」が紹介されるようになり、多くの企業で普及していった。なかでも TWI は工場現場における職長や組長、などの第一線の現場監督者を対象に、監督者の管理能力、生産力の向上、人材の士気の高揚などに主眼が置かれていった。しかしながら TWI の訓練方式が、アメリカ的であってわが国の経営風土などにかかわらずも適合せず、訓練方式が標準化されたことで、企業の教育ニーズにあわないといった問題が露呈し始めた（谷内篤博「企業内教育の現状と今後の展望」（文京学院大学『経営論集』第12巻第1号、2002年）。

さらに QC（品質管理）教育の導入が、多くの企業で取り込まれるようになった。郡是ではそれまで生糸生産の技術に貢献した教婦らが、品質管理教育の指導者となっていくということもあり、相当工場の現場では戸惑い、不安等により相当混乱していたとの報告もあったし、ただひたすらに品質管理について基礎からしっかり学んだ者も少なくなかった（田中卓也「郡是における品質管理教育－教婦科を中心に－」日本産業教育学会第54回大会（名古屋大学）、2013年10月、口頭発表済）。

繊維産業を主とした企業では、大幅な転換を余儀なくされたのもこの時期であった。鐘紡はそれまでの紡績以外の化粧品、食品産業にも手を染めていくことになった。2008（平成20）年には、鐘紡は大手化学企業の「花王」に吸収合併され、「クラシエ」と改称することになり、鐘紡（カネボウ）ブランドが一気に消え去る事態となったのはまだ記憶に新しい。

またクラボウも紡績のほか、レーヨン（クラレ株式会社）、ドライビングスクールなどの経営にも力を注ぐことになっていった。また倉敷紡績倉敷工場は閉鎖後に「アイビースクエア」といった倉敷の観光スポットに様変わりをし、倉敷紡績万寿工場は閉鎖後、「倉敷チボリ公園」に存在を変え、いまやその跡地には、「アウトレットモール」が建設されている。従業員の福利厚生でその多くが利用したであろう「倉紡中央病院」の流れをくむ「倉敷中央病院」は、現在も存在し続けている。

さらに郡是においても、靴下・下着産業が主軸に置かれ、フィットネスクラブの経営などにも尽力するようになった。かつての従業員の医療機関であった「郡是病院」もいまや

「綾部市民病院」と変わり、市民の医療機関として貢献している。郡是綾部工場の跡地には、グンゼ記念館やグンゼ記念苑などのグンゼの歴史資料館が光輝いているのみである。

なお、三社の企業内学校においても、戦後も鐘紡では長浜高等学校や技術学校、クラボウでは、北条専修学校、郡是では、誠修学院や郡是女学院などが設立された。当初は企業人（たとえ「郡是人」のような）を育成し、優秀人材の確保が企図されたのであるが、女子従業員は、企業内における花嫁修業のための教育、社会人として恥ずかしくない程度の一般教養を習得しておくという位置付けが徹底されていた。しかしながら戦前期にみられるような自家養成された熟練職工はほとんど工場に残ることはなかった。求められた「熟練技術」や「帰属性」・「帰属意識」（愛社精神）がそれほど必要とされなくなったところが大きい。また従業員の価値観や仕事観の多様化なども変化してきているし、従業員個々のキャリア形成の支援も求められはじめている。企業内学校は戦後における繊維産業の斜陽化にともない、時代は異なるが、廃校の運命を辿ることになった。

## 参考文献

- 1 宇野利右衛門編『職工問題資料第一集』工業教育会出版、1912年。
- 2 農商務省『職工事情』（上・下）、1895年。
- 3 横山源之助『日本の下層社会』岩波書店、1989年。
- 4 細井和喜蔵『女工哀史』イワナ、岩波文庫、1999年
- 5 武藤山治全集刊行会編『武藤山治全集』1964年。
- 6『ユニチカ百年史』ユニチカ株式会社、1991年。
- 7『ニチボー75年史』ニチボー株式会社、1966年。
- 8 大江志乃夫『日本の産業革命』岩波書店、1973年。
- 9 高村直助『日本紡績史序説』（上）、塙書房、1971年。
- 10 石井寛治『日本蚕糸業史分析』東京大学出版会、1972年。
- 11 尾高煌之助『企業内教育の時代』リポレポート、1993年。

戦後のわが国における繊維産業に見られる企業内教育の変質  
—鐘紡、クラボウ、グンゼの三社を中心に—  
田中 卓也

- 12 豊田俊雄『わが国離陸期の実業教育』名古屋大学出版会，1988年。
- 13 「倉紡（クラボウ）記念館」ホームページ。（[www.kurabo.co.jp/kurabo\\_kinennkan](http://www.kurabo.co.jp/kurabo_kinennkan)）
- 14 兼田麗子『大原孫三郎の社会文化貢献』成文堂，2009年。
- 15 『大原孫三郎伝』大原孫三郎伝刊行会，1983年。
- 16 『創新 クラレ 80年の軌跡 19926-2006』クラレ，2006年。
- 17 郡是製糸株式会社六十年史編纂委員会編『郡是製糸株式会社六十年史』1959年。
- 18 グンゼ百年史編纂委員会編『グンゼ百年史』1998年。
- 19 長井淳太郎『私達の自分史—グンゼを支えた教育係・工女・教婦の記録—』1998年。非売品。
- 20 「グンゼ記念館および誠修学院所蔵資料綴」（京都府綾部市グンゼ株式会社誠修学院資料室所蔵）。
- 21 城山三郎『わしの眼には十年先が見える—大原孫三郎の生涯—』飛鳥新社，1994年。
- 22 廣崎真八郎『日本女子労務管理史』敬文堂出版部，1967年。
- 23 間宏『日本労務管理史研究』ダイヤモンド社，1964年。
- 24 三好信浩『日本の女子産業教育史の研究』風間書房，2012年。
- 25 三好信浩『日本の女性と産業教育—近代産業社会における女性の役割—』東信堂，1999年。
- 26 田中卓也「産業革命期の郡是における企業内教育」『広島大学教育学部紀要』第44巻，1996年。
- 27 田中卓也「第二次世界大戦後の郡是女子従業員における帰属意識の形成」日本産業教育学会第52回大会（金沢大学角間キャンパス）口頭発表，2011年。
- 28 田中卓也「戦後における郡是の企業内教育の展開—誠修学院・郡是（グンゼ）女学院を中心に—」日本産業教育学会第51回大会（東海学園大学名古屋キャンパス）口頭発表，2010年。
- 29 田中卓也「大原孫三郎のキリスト教精神とクラボウの企業内教育」中国四国教育学会『教育学研究紀要』第47巻第1部（教育学），1996年。
- 30 田中卓也「戦間期鐘紡における女子従業員教育」中部教育学会第66回大会（愛知教育大学）口頭発表，2014年5月。