地域企業・産業資料デジタルアーカイブについて

（1） このデジタルアーカイブは、東京大学経済学図書館が所蔵する地域企業・産業資料のうち、印刷物および近代の文書類について順次デジタル化をすすめているものです。

（2） このデジタルアーカイブの利用に際しては「東京大学経済学図書館電子資料利用規則」に同意したものとみなされます。

（3） 印刷物など他媒体への使用については、東京大学経済学図書館までお問合せください。

（4） 画像は白黒です。画像の撮影には文字が視認できるよう十分な注意を払っていますが、資料の欠損、変色、褪色等の劣化や、ノド部分の状態によっては、原本の文字が全て写っていないものがあります。これらについては資料の原形を保ちつつ、出来る限りの範囲で撮影したものとして了解下さい。写りの悪い資料については、東京大学経済学部資料室にて、所定の手続きにより原本の閲覧をお願いします。

（5） 本アーカイブに関する質問等については、東京大学経済学部資料室までお問い合わせ下さい。

（6） 本デジタルアーカイブの一部は、独立行政法人日本学術振興会平成 27 年度科学研究費補助金（研究成果公開促進費）課題番号 15HP8021 の交付を受けて作成しています。

0000 0977

(6)

(　　)

「ロウスキー」

日本製鐵

業所

感

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

0000 0978

（　　）

著者「ロウスキー」氏ハ獨乙工學博士ニシテ、曾テ日東製鋼株式會社技師長トシテ聘セラレ、職長二名ヲ同伴來朝シ、同社鍼力板工場（川崎市）ノ製品ヲ完成シ、後轉シテ、八幡製鐵所ノ薄板工場ヲ擔當シタル人ナリ。其爲人、德高ク、學博ク、身ヲ持スルコト愼ル謹嚴、其工場管理法ヲ見ルニ精根無比、寸分ノ「ギヤツプ」ナク只々熱ト力ト根トノ交響ト云フベク、部下職工ハ申ス迄モナク、多數識者ノ悉ク畏敬スル所タリ。其日本ヲ去ルニ臨ンデ「日本製鐵業所感」ナル一書ヲ遺シ、以テ製鐵業ヨリ見タル我國ノ工場管理上、技術者及職工ニ關スル人的缺陷ヲ指摘シタリ、其言フ處悉ク肯綮ニ當リ一讀人ヲシテ襟ヲ正サシムルモノアリ。吾人ノ朝夕深ク學ビ且覺醒セザルベカラザル處ト信ジ、友人ニ乞ヒ之ヲ複寫シテ頒ツモノナリ

昭和七年初頭

戸村理順

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

0000 0979

日本製鐵業所感

私ハ日本ニ於ケル製鐵業ニ從事セル期間ニ於テ自然的ニ製鐵業ノ經濟界ニ於ケル地位及其ノ國民經濟ニ及ホス影響竝ニ其ノ事由等ニ就キ親シク省察スルノ機ヲ得タ。

何レノ國ニ於テモ製鐵鋼業ハ各種產業界ノ一大中心ヲナスモノニシテソノ盛衰ハ直ニ他ノ產業ノ浮沈ニ關スルモノデアル。故ニ現下ノ日本ニ於ケル製鐵鋼業ノ苦境ヲ救ヒ且其ノ弱點ヲ除去スルニ全精力ヲ盡スハ我國全體ノ利害ニ關スルモノデアル。

八幡製鐵所ハ軍事的竝經濟的ノ目的ノ爲メニ建設サレタモノデアルガ私ハ軍事上ノ目的ニ關シテハ知ル所少ナキガ故ニ此處デハ唯經濟的ノ立場ヨリ論スルコトトシヤウ。

製鐵鋼事業ノ經濟的成功ハ主トシテ其ノ國ノ政治的事情、製鐵所ノ所在地、營業政策及內部ニ於ケル經營方針ノ如何ニ負フ所ガ多イ。而シテソノ中ノ最後ノ一項ハ我日本製鐵業ノ最モ重ナル要素ナリト信ズルガ故ニ私ハ以下之ニ就テ少シク論ジテ見タイ。

日本ノ勞働者ハ其ノ國內ニ於テ常ニ輕視サレテ居ル。日本ノ企業家ハ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

習慣的ニ事業ノ實績ノ擧ラヌ理由ヲ勞働者ノ缺點無能ニ歸セシメントスルガ然シ私ノ經驗ニ依レハ何レノ國ノ勞働者ニモ遜色ナキ素質ヲ有シテ居ルト思フ。體格ガ小サイ故ニ歐洲ノ勞働者ヨリ體力ニ於テ劣ルト考ヘルノハ誤リデアル。例ヘバ荷ヲ運ブニシテモ却ツテ遙カニ重イノヲ運ンデヰルコトガ多イ。兵士ノ例ヲ取ツテモ背嚢ノ重量、歩行ノ距離及速力等ノ點ニツキ決シテ歐洲ノ兵士ニ劣ツテオラヌ（尤モ日本ノ兵隊ハ榮養ガ十分デアルカラ勞働者ノ場合ニモ略々同樣ノ榮養狀態ヲ假定セネバナラヌ）已ニ兵士ニシテ此ノ如キ見事ノ結果ヲ擧ゲテ居ル以上勞働生活ニ於テモ又之ト同樣ノ結果ヲ得ラレヌト云フ道理ハナイ。問題ハ先ヅ兵士ト同程度ニ待遇スルコトデアル、然ラバ日本勞働者ハ何處ノ國ノ勞働者トモ競爭スルコトガ出來ルデアラウ。私ハ曾テ鐵力板（Tinplate-hot-Rolls）製造ヲ始ムルニ際シテ私ハ（One-hot-Roll）ノ生產高ヲ一箇月百五十噸ト計上シタ。ソノ時監督官ハ日本ノ勞働者ニソノ樣ニ多クノ仕事ヲナス事ハ不可能デアルトイツタガ然シ愈々實際ニヤツテ見ルト、勞働者ハ單ニ此ノ標準點ニ到達シタ許リデナク其後漸次成績ヲ擧ゲ遂ニ倍額以上ノ結果ヲ得タ。肉體的ニ困難ナル仕事ナルニ拘ラズ彼等ハ生產量

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

ニ於テ歐米ノ標準ニ到達シタルノミナラズ屢々コレヲ超過シテ居ルノデアル。智力ニ於テモ日本勞働者ハ優秀デアル。非常ニ習得スルコトガ速カデ且手先ガ器用デアルタメ遺憾ナ事ハ稍モスレバ仕事ニ不規律デ從業規則ニ違反スルコトガ多イ。然シコレハ訓練ノ問題デコレヲ指導スルハ役員ノ仕事デアル。尚此問題ニ付イテハ後ニ更ニ述ベル筈デアル。眞ニ面倒ナ問題ハ勞働者ガ正當ノ理由ナクシテ仕事ヲ離レントスル習慣デアルガ、此ノ爲メニ非常ニ餘計ナ豫備員ヲ備ヒ且多額ノ賃金ヲ支出セネバナラヌ。（外國ニモアルコトデアルガ）或國ニ於テハ勞働者ガ正當ノ理由ナクシテ仕事ヲ離ルルガ如キ場合ニハ罰金ヲ課スルガ此ノ制度ハ日本ニ紹介シテモ相當ノ效果ヲ得ラルルト思フ。

日本ノ勞働者自身ハ彼ノ能力ヲ低ク評價サルルコトニ付キ責任ハ無イ譯デアル。何トナレバ殆ンド凡テノ事業ニ、外國ト比較シテ遙カニ多クノ職工ガ備用サレテ居ルカラデアル。私共ノ部內ニ於テモ此ノ人力ノ浪費ハ管理方法ノ誤ツタル見解ニ基因セルコトヲ發見シタ、人力ノ浪費ハ國民經濟上最モ大ナル損失デアル。只一人ニテ出來ル仕事ニ二人三人分ノ賃銀ガ仕拂ハルル場合ニハ、消費者（卽チ全國民）ハ正當ノ額ノ二倍

三倍ヲ支拂ハネバナラヌコトトナル。

日本勞働者ハ歐米ノ勞働者ニ競爭シ得ルト云フコトハ事實デアルガ、シカシ忘ル可ラザルハ其ノ域ニ達スルニハ、良キ敎練、指導並ニ不斷ノ節度ヲ要スルコトデアル。何レノ國ノ勞働者モ最少ノ勞力ヲ以テ最大ノ賃銀ヲ得ン事ヲ欲スル。彼等ノ仕事ニヨリ良好且利益アル結果ヲ擧グル爲メニ指導シ訓練スルハ實ニ監督者タルモノノ責任デアル。然モ此ノ目的ヲ達成スルニハ各部ニ於テ嚴格ナル規律ガ維持サレネバナラヌ。日本現下ニ於ケル根本問題ハ正ニコレデアル。而シテ外國ニ比シテ日本ニ於テ此ノ規律勵行ノ困難ナル理由ハ左ノ二ツデアル。

第一、日本人ハ各階級ヲ通ジテ甚ダ丁寧ニシテ、他人ノ感情ヲ損ハナイカト云フ事ヲ重ク考ヘル。又口論罵ヤ學者ブルコトガ少ナク、自己ノ考ヘヲ他人ニ强ユルト云フ事ヲセヌ。彼ハ批難サレルコトヲ好マヌ殊ニ過ヲ仕出カシタ者ヲ譴責スルコトヲ好マナイ。故ニ彼ハ甚ダ親切ナ友トシテ共ニ生活スルコトハ好マシイ。然シ他反面ニ於テ此ノ溫良ナ氣質ガ產業上戰慄スベキ障礙トナルノデアル即チ各階級ノ監督者タル人ヲシテ彼ノ部下ニ困難ナ仕事ヲ課スルコト或ハ必要ノ場合飽ク迄意志ヲ貫徹スルコ

トヲ避ケシメル樣ナコトニナルノデアル。

第二、上逃ノ如ク各階級ノ監督者タル者ハ其ノ部下ヲシテ自己ノ導ク所ニ從ハセネバナラヌガ、ソノ爲メニハ先ヅ彼自身ガソノ事業ニ確信ガアリ、自分ノ命令ニ自信ガナケレバナラヌ。コノ點ニ付イテハ大ニ改良ノ餘地ガアル。職工長ヤ下級官吏ハ未ダ實地練習ガ足リナイ。彼等ハ勞働者程ノ實際上ノ經驗ガ無イノデアル。良キ職工長ハ優秀ナ勞働者中ヨリ選拔スベキデアル。實際上十分經驗ガアリ、信賴スルニ足リ、精力絕倫ナル勞働者デサヘアレバ其ノ外ニハ何ノ資格モ不必要デアル。普通敎育サヘ受ケテ居レバ特別ニ學問ノアル必要モナイ。若シ自ラ興味ヲ有シテ居ルナラ夜學ニデモ勉强ハ出來ル。ガ恐ラク製鐵鋼業ノ職工長トシテハソノ必要モナイデアラウ。餘リ學問ガアリ過ギルコトハ却ツテ彼ノ爲メニ有害デアル。學問ガアル爲メ往々ニシテ眞ニ力ノ源泉タルベキ實際的仕事ヲ輕視シ且等閑ニ附スル傾向ガアル。日本ノ職工長ヤ下級官吏ト云フ樣ナ者ハ多クハ學校ニ於テ其ノ地位ヲ得タモノデアルカラ最モ肝心ノ實際的經驗ヲ缺ク者ガ多イ。自分ノ部下ノ仕事ノ一點一劃迄ニ精通スルコトガ出來ズ、乃至ハ必要ニ應ジテ何時デモ部下ニ代ツテ仕事ヲヤルト云フ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

様ナコトノ出來ナイ職工長ハ常ニ部下ノ御情ニ依頼スル者デ權威ヲ持ツコトガ出來ナイ。

八幡製鐵所ニ於ケル私ノ部下タル二人ノ獨乙人職工長ノ如キハ此ノ如クシテ其ノ地位ヲ得テオルモノデナイ其ノ所管ノ仕事ニハ大ナル經驗ヲ持チ且良ク精通シテ實際ニ他ノ勞働者ヨリ優秀デアル。訓練ノ不適當ナ爲メニ良キ職工長ノ足リヌトイフ事ハ日本製鐵業ニ到ル處見出サルル事實デアル。私ハ玆ニ敢テ斷言スル即チ

第一、他人ニ仕事ヲ課スルヲ好マヌ事

第二、下級官吏及職工長等ノ實際的智識及經驗ノ不十分ナルコトノ二ツノ事情カラ生ズル規律ノ不振ハ日本產業界ノ發展ニツキ一大陰影ヲ投ズルモノデアルト。又職工長ヲ若イ技師ト取換ヘルコトガヨク行ハレルガ元來此等技師各位ハ仕事ノ實際的智識ニ於テハ却テ職工長ニ劣ルモノデアルカラ其ノ事ハ益々事態ヲ惡クスル。故ニ良イ職工長ハ決シテ技師ヲ以テ代用出來ヌモノデアル。

若イ技師ハ自分ノ權威ヲ保持センガ爲メニ作業ニ直接關與スルコトヲ避ケル樣ニナルガ、コレハ彼ノ爲メニモ不利益ナコトデアル。

日本ノ技師ハ大學ニ於テ懇切ニ敎育セラレ、仕事ニ就イテノ學理的ノ

智識ハ非常ニ豐富デアル。良技師トナル第一要件ハ理論的研究ダト思惟サレテヰルケレドモ、實際ニ於テハ技術官トシテノ眞ノ教育ハ學校卒業後ニ開始セラレ而シテ其ノ卒業證書ハ人生トイフ六ケ敷イ學校ニ於テノミ得ラルルモノデアル。

書物上ノ智識ヲ重大視過ギルコトハ危險ナコトデアル。

實際上ノ活動ヨリ得タ良キ經驗、優レタ成績等ガ容易ニ本ニ書カレナイト云フコトニハ數多ノ理由ガアルデアラウ。

云フ事ハ良キ技師トナル必須ノ一要件デアル而シテ常ニ科學上ノ新發明ト接觸ヲ保ツテユクコトガ大切デアル。

然シ最モ大切ナ事ハ學問上ノ理論ヲ、現實ノ生產營利事業ニ轉化應用スルコトデアル。技師生活ノ當初ハ苦シイモノデアルカモ知レナイガソレハ當然ノコトト云ハネバナラナイ。彼ハ絕ヘズ努メテ工場ヲ研究シ且又道德的修養ヲ怠ツテハナラヌ。恐ラク其ノ結果ハ直ニ顯著トナツテ來ルデアラウ。

軍人將校モ戰爭ノ科學的理論ヲ研究スルコトハ必要デアルガ然シ乍ラ眞ニ有用ナル將校タルニハ自己ヲ棄テ從順ニシテ堅忍、深慮ニシテ且精

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

力絶倫ナルヲ要スルノデアル。技師ノ場合モコレト何等異ナル點ハナイ。大學校ヤ書物デハ眞ノ學問ハ出來ヌ。日常生活コソ最モ重要ノ教場デアル。獨乙デハ少クトモ一年間ハ一職工トシテ實地ニ働カネバ學校ノ卒業證書ヲ出サヌコトニナツテ居ル。彼ハ其處デ單ニ手先ノ熟練ヲ磨クダケデハナイ、自分ノ體驗ニヨリテ勞働ノ苦ヲ知リ勞働者ノ思想、感情ヲ了得スルノデアル。日本ニ於テハ青年技師ノ職業上ノ訓練ニ此ノ種ノ教育方法ガ不十分デアルコレヲ實施シタナラバ良キ成績ヲ擧ゲ得ルデアラウ。日本ニ於テハ學校卒業後名目ダケハ職工トシテ工場ニハイルガ事實上ハ滅多ニ實地ニ働カナイ、ソシテ間モナク監督ノ地位ニ昇進スル。

廿四才ー廿六才位ノ「若イ紳士」ガ勞働者ノ仲間入ヲナスヲ厭フハ無理カラヌコトカモ知レナイ。然ラバ大學入學以前ニ必要ノ實地教育ヲ習得スル樣ニスルコトガ良キ方法デアル。現在ニ於テハ彼等ハ殆ンド勞働者ト生活ヲ共ニスルト云フコトハナイ。而シテ監督ノ地位ニ昇進シテモ勞働者ノ間ニ交ツテ共ニ働キ共ニ生活スルトイフコトヲヤラズニ、工場ノ椅子ノ上カラ指揮スルコトニ成リ易イノデアル。軍隊流ノ言葉ヲ借レバ、大部分ノ技師ハ參謀部ニ許リ腰ヲ据ヘテ壘壕ニハ指揮官ガ不足シテ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

居ルノデアル。斯クテハ敵ヲ撃退スルコトハ出來ヌ。同樣ニ勞働軍モ技師ノ直接ノ補導指揮ナクテハ、競爭者ヲ壓倒スルコトハ不可能デアル、何國ニ於テモ勞働者ハ兵卒ニシテ技師ハ其ノ作業ヲ指揮スベキ將校デアル。故ニ肉體上立派ナ且熱心ナ勞働者ガ優レタ實績ヲ擧ゲ得ヌ場合ハ、ソレハ勞働者ノ罪ニ非ズシテ監督官ノ罪デアル。改善ノ目標モ正ニ此處ニ注ガレネバナラナイ。尚一言注意スベキコトハ、下級官吏並ニ職工長ガ他カラノ命令ニ依ツテ屢々其ノ任ヲ明ケル爲メニ、工場ニハ監督ガ無クナルコトガ少クナイノデアル。各部局ノ部員ハ全工場ノ各機關ト共ニ隊メ作成セラレタル作業計畫ニ從ツテ、故障ナク仕事ヲセネバナラヌ。各部局ハ互ニ聯絡ヲ取リ協力作業ヲ爲サネバナラナイ。近代的ノ工場ニ於テハ、規則ニハヅレルコトハ出來ナイ。今日デハ如何ナル國ノ如何ナル産業デモ嚴格ナル規則ヲ維持セズンバ存立ガ出來ナイ。而シテ各人ガ決定セル規則及命令ニ違反スルコトヲ許スコトハ到底出來得ベキ事デナイ。日本ニ於テハ監督官モ職工モ此ノ點ヲ嚴守セザル憾ミガアル。コレハ是非トモ兩面共ニ匡正訓練セラレネバナラヌ。元來上官ノ命令ハ、假令部下ノ者ハ其ノ目的ヲ了解セズトモ、又ハ他ノ方法ヲ勝リタリト信ズ

ル場合デモ、嚴格ニ實行サレネバナラヌモノデアル。勿論仕事ノ手段方法等ニ於テ意見アリトセバ遠慮ナク監督官ニ提案スベキデアル。而シテ監督官モ亦公平ニ之ニ注意ヲ拂フ可キデアル。然シ乍ラ監督官ニ豫メ承認ヲ求メズ、又豫メ論議研究スルコトナクシテ各部局ニ於テ勝手ニ新式方法ヲ採用シ、又ハ新實驗ヲ試ミルコトハ嚴ニ禁ズベキデアル。内密ニ命令ニ違反スル習慣ガ確ニ日本ノ財政上重大ナ損失ヲ來シツツアル。

繰リ返シテ云フガ、此ノ規律（Discipline）トイフ點ガ大イニ心掛ケネバナラヌ所デアル。然シ規律ハ決シテ粗暴、不丁寧ト混同シテハナラナイ。部下ノ個人的感情ヲ害スル様ナコトナク極メテ深切ナ嚴格サニ依ツテ成果ヲ收メル様ニセネバナラヌ。**ローマ**ノ諺ニアル所謂

"Suaviter in modo, fortiter in re"

（Gently but firmly, with iron hand in velvet glove）

デアラネバナラヌ。

私ガ以上述ベテ來タコトハ、日本ニ於ケル個人經營ノ工場ニモ其ノ儘適用出來ルコトデアル。八幡製鐵所ハ政府ノ手ニ經營シ初メラレタルモノニシテ、其ノ當初ハ必ズシモ收益ヲ擧グル必要カラナサレタモノデハ

ナイ、而シテ現在モ同ジク右ノ方針ノ下ニ事業ガ擴張セラレテ來タ。然シ最モ堅實ナル經營方針ハ先ヅ小規模ニ事業ヲ始メ良品ヲ生產シ其ノ收益ヲ以テ漸次ニ擴張シテ行クコトデアル。八幡製鐵所ハ當初カラ事業ノ經營ニ於テ、金錢的ノ結果ヲ考慮スル必要少ナカツタ故ニ營利ヲ目的トスル他ノ個人事業ノ場合ニ比シテ、各部員ノ間ニ經濟的本能及經濟的ニセントスル衝動ガ著シク少ナイヨウニ思ハレル。（尤モ戰爭中ニ起ツタ大部分ノ企業ハ、有效ニ且經濟的ニ經營シテ、維持擴張シテ行クトイフ常則ニハズレタモノガ多カツタ）

製鐵所ノ幹部ハ、經濟的ニ利益ヲ擧グルト云フコトヲ心掛ケテ居ルガ然シ此ノ考ハ製鐵所員ノ大部分ノ頭ニハ餘リ深刻ニ這入ツテヰナイ。而シテ經濟的觀念ノ缺乏ニハ屢々驚カサレルコトガアル。例ヘバ、私ノ鍼力工場ニシテモ、其ノ損失ヲ計量スルコトハ困難、寧ロ不可能デアルガ、然シ其ノ額ハ時ニ數萬圓ニ達シテヰル。コレニ付テハ後デ述ベル積リデアル。經濟的自覺ヲ促ス最良ノ方法ハ、不斷ニ生產費ヲ研究シ且之ヲ實現セシムルコトデアル。ソノ結果ヲ毎月調査シテ、一般ニ理解シ易イ樣記錄スルコトデアル。此ノ月報ニハ、各部局ノ主ナル經費並ニ製作品

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

ノ改良點並ニ失敗點ヲ漏レナク明白ニ記載セネバナラヌ。私ハ八幡製鐵所ニ從事中、未ダ曾テ生產費表ナルモノヲ見タコトガナイ。恐ラク工場ノ參考、敎育ニ資スルコトナシニ、何處カノ役所ニ投込マレテヰルコトト思フ。生產費ハ每月、各部局ニ於テ十分ニ調査研究シテ、重ナル支出ノ圖表ヲ作リ、ソレヲ下級官吏及職工長ニ規則的ニ公示スベキデアル。實績ノ擧カルコトハ、噸當リ生產費ノ遞減、劣等品並ニ屑溜リノ減少ニヨリ證明セラレル。各官吏、職工長ハ、此ノ遞減ニ注意ヲ拂ヒ、且經濟的作業ヲ誇リトセネバナラヌ。他ノ一面ニ於テ、各監督技師ハ自己ノ管內ノ生產費ニ付テ責任ヲ負ヒ、各役人（職工長モ含ム）ハ其ノ部下ノ作業並ニ過失ニツキ責任ヲ負ヒ、各勞働者ハ他ノ受持ツ仕事ノ生產品ニツキ責任ヲ負ハネバナラヌ。本所ニ於テモ理論的ニハ上述ノ如キ責任ヲ各人ガ負擔スルコトニナツテヰルガ、然シ實際上ドレダケ實行サレテヰルカ疑ナキヲ得ナイ。蓋シ若シ之ガ實行サレテ居ルナラバ、連續的ナ、然モ巨額ノ不必要ナ損失ニツキ今少シ注意ガ拂ハル可キ筈デアル。

本製鐵所ニテハ凡テノ機械、蒸氣汽罐並ニ電氣機械ハ各部局ノ監督技師ノ下ニ在ルカ、此ノ組織ハ誤リデアルト思フ。例ヘバ機械技師ガ機械

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

及其ノ製作品ヲ同時ニ監督シテヰル場合ニハ。稍モスレバ、後者ノ方ハ粗略ニナツテ、主トシテ機械ノ方ニノミ注意ヲ向ケル傾向ガアル。私ハ現ニコノ様ナ仕方ヨリ大ナル損失ヲ生ジテ居ルノヲ知ツテヰル。技師タルモノハ第一流ノ機械専門カ或ハ第一流ノ製作専門カ其ノ何レカデナケレバナラヌ。現代ノ様ニ極端ナル専門化ガ利益ヲ擧ゲ得ル時代ニ於テ双方相兼ヌルト云フコトハ不可能デアル。私ハ、故ニ、中央機械部（Central machinery Department）ヲシテ機械ノ監督並保存ヲ行ハシメ、且中央修繕部（Central repair-shop）ヲ兼ネサセタナラバ大イニ宜シイト思フ。卽チ兩部ヲ纏メテ打テ一丸トナスハ最モ良キ整理法デアル。

私ガ提案シタ各部ノ機械ノ集中トイフコトハ、全工場ノ蒸氣汽罐ニツイテハ既ニ實行セラレテ居ル所デアル。我ガ製鐵工場ニ於ケル各部局ノ協力ハ歐洲ノ工場ヨリモ餘程少ナイ様ニ思惟サレル。私ハ日本ニ於テ質問ヲナスコトヲ避ケルトイフコト、及報告ヲ徹スルヲ壓フ習慣ノアルヲ見受ケル。他人ノ意見ヲ徹セズニ出來ル丈自ラ獨斷スルトイフコトハ、一般ニ偉イコトノ様ニ思ハレテイルガ、此ノ協力觀念ノ缺乏トイフコトハ大ナル損失ヲ招イテ居ルノデアル。例ヘバ、增設部（Extansion-Dept）

ガ新機械ヲ増設スルニ際シテハ唯、其ノ關係ノ監督技師トノミ豫メ打合セヲナシテ、彼ノ承認ヲ得サヘスレバソレデ可イノデアル。故ニ製鋼場ニ於テ、其ノ部ノ主任技師ノ承認ヲ受ケズニ新機械ガ増設サレル様ナコトモアリ得ル、此レガ爲メニ勤務上非常ナ故障ヲ生ズルコトガアル。現ニ私ノ部内ニ於テモ、私ガ不必要ト思フ新機械ガ設置サレ且改良ヲ加ヘラレタガ、最モ重要ト思フ設備ノ爲メニ支出ヲ要求シタル場合ニハ、資金不足ノ名ヲ以テ聞カレ、ナカツタコトモアル。之レ要スルニ制度ノ罪デアルカラ、彼ガ故意ニ私ヲ妨ゲヨウトシタトハ思ハレナイノデアル。

私ハ凡テ擴張増設ニ關スル事項ハ、技監、増設部ノ主任技師並ニ問題トナレル部ノ部長、主任技師ヨリナル委員會ニ於テ決定スルヨウニシタラ可ナリト信ズル、如何ナル新機械モ、其ノ部局ノ監督技師ノ承認ヲ得ズンバ設置セラレヌ様ニスベキデアル。

我ガ中央修理部ハ必要ナル修繕ヲ爲シ、又ハ部分品ノ供給ヲナスニ甚シク時間ヲ取ル。若シ之レガ現在ノ様ニ、種々ノ雜用ヲナサス、タヾ修

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

繕專門ニヤレバ餘程改良セラレルト思フ。サモナクバ、此ノ部ヲ更ニ擴張スル必要ガアル。兎ニ角現在ノ儘デハ損失ヲ招ク。

他ノ部カラ屢々悪イ製産品ヲ受取ルコトガアルガ、ソレニ責任ノアル技師ノ感情ヲ害スルヲ恐レテ默ツテヰル様デアル。然シコレモ各部局ノ技師ノ間ニ於ケル友情ニヨリ、生産品ニ對スル批難ハ快ク受クル様ニセネバナラヌ。

生産部ノ主任技師ト、販賣部ノ部長トノ間ノ密接ナル協力事業モ甚ダ重要ナルコトデアル。製鐵事業モ要スルニ消費者相手ノ仕事デアルカラ生産者ガ消費者ノ希望ヲ了解シ且之レヲ充分ニスレバスル程、ソレ丈利益ガ擧ル譯デアル。販賣部ノ部員ハ市場ノ事情ニ精通シ而シテ此ノ部ノ部長ハ生産品ノ品質並ニ需給ノ數量ニツキ決定的ノ斷案ヲ下シ得ルモノデナクテハナラヌ。本製鐵所ノ各部ノ多クハ唯其ノ生産品ヲ貯藏スル爲ニ働キ且之等ノ貯藏品ハ需要ニ應ジテ處分スルコトニナツテヰル今幸ニ或一定ノ條件アル注文ヲ受ケ之ガ爲メニハタラクトスレバ、其ノ條件ヲ守ル爲メニ作業組織ノ改良ヲ促シ延テハ全工場ノ生産能力ニ著シキ增加ヲ見ルデアロウ。優良ナル生産品ニ依リ日本ノ市場ヲ獨占スルト云フコ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

トハ決シテ困難ノコトデハナイ。例ヘバ薄板（Thin sheet）ニ付テ言ヘバ今日ニ於テハ我國ニ於ケル薄板使用工場ハ一定ノ大キサ、一定ノ品質ノ輸入品ヲ以テ各種各樣ノ用途ニアテテ居ル。若シ彼等ノ用ヒントスルニ適シタ品質形容ノ薄板ヲ購フコトガ出來タラ彼等ハ非常ノ利益ヲ得ルニ違ヒナイ。而シテ若シ我國ノ製鐵所ガ消費者ノ欲スルガ如キ品物ヲ製造販賣スルトシタラ、輸入品ハ到底之ニ敵スルコトハ出來ナイ。結局、生產者、消費者双方ノ利ヲ齎ス譯デアル。

日本ニ於ケル瀨戶引ノ類ハ非科學的ニ製造サレテキルガ、私ノ述ベタ樣ナ方法ニヨリ之ヲ改良スルコトガ出來ルデアラウ。又之ハ鐵ヲ材料トスル他ノ事業ニモ適用サルベキコトデアル。

日本ニ於ケル人口、原料品及市場ノ狀態ハ甚シク獨乙ニ類似シテキル。兩國共ニ特ニ品質ノ良キ生產品ヲ製造スルコトニヨラネバナラヌノデアル。

內部ニ於ケル經營ニツキ、私ハ次ノ言ヲ附言シ度イ。

過多ノ勞働者ノ使用ニ依リ勞働力ガ非常ニ浪費サレテ居ルガ如ク、役人ノ數モ他國ニ比シテ多過ギテ居ル。役人ノ過多ハ、單ニ月給ノ冗費ノミ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691

デナク、意見ノ衝突、秩序ノ混亂、事業集中ノ減少ヲ來スノデアル。加之個人ノ責任感ヲ薄クシ、活動ノ範圍ヲ制限スル。他ノ産業國ニ於テハヨリ少數ノ役人ヲ以テヨリ優良ノ成績ヲ擧ゲテ居ル。又役人ノ移動ノ多イコトモ宜シカラヌコトデアル。例ヘバ機械技師ノ如キハ、彼ノ仕事ニ精通シテ初メテ最大ノ能率ヲ擧グルコトガ出來ル。概シテ言ヘバ、任期ノ長イ方ガ成績ガ擧ガルノデアル。聞ク所ニ依レバ、技師ノ如キハ、勤務年限ニ從ツテ昇進スル由デアルガ、之レハ人ニ勉勵ノ氣分ヲ與サシメザルノミナラズ、ソノ活動能力ヲ中斷スル恐レガアル。日本軍隊ニ於テハ或ル部分ハ年功ニ依リ昇進スルカ、他ノ部分ハ勳功ニヨリ昇進スル相デアル。若シ我ガ製鐵事業ニモ、斯ノ如キ昇進法ガ採用セラルルナラバ成績ガ擧ルデアロウ。若シ特別ノ學歷ハナクトモ自己ノ努力ニ依リテ勞働者モ職工長トナリ、技師モ獨自ノ能力ヲ發揮スルコトニヨリテ良イ地位ガ得ラレタナラ、各人ノ能率ヲ刺戟スル上ニ最モ有效デアルデアロウ。而シテ之ハ産業界全般カラ見テモ非常ノ利益デアルノデアル。

終リ

東京大学経済学図書館所蔵 野本氏旧蔵日本製鉄関係資料 5507492691