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 0979

(6)

秘

更改ヲ次長

昭和拾八年 貳月

製鐵工場の技術・勞務管理に關する建言書

——官營八幡製鐵所顧問技師ルオスキー博士の高橋農商務大臣に贈れる書簡

(以印刷代謄寫)

日本製鐵株式會社
總務局調査課

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 5507492782

0000 0980

要旨

一、本書簡は官營八幡製鐵所の顧問技師として鉄力工場建設當初にその作業を指導完成した獨逸人ルオスキー博士が任期滿了してクルップ會社オーバーハウゼン工場長に復歸するに當つて、當時の農商務大臣高橋是清氏に提示した意見書の意譯である。書簡の日附は明瞭でないが、高橋農商務大臣の在任期間から見て大正十三年か十四年と推定される。

二、本書簡はその當時に於ける官營八幡製鐵所の經營及び技術・勞務管理の改善を進言したものであるが、博士數年間の滯留中日本の國情に徹底的觀察を加へ、併せて工場に於ける實地指導の體驗を外國人として冷靜に生かしての批判であつて、その觀察犀利且つ適確を極め、我國民が氣付かざる自らの民族性的短所、殊にそれから生れる工場能率及び技術向上の停滯原因を遺憾なく追求指摘し、その具體的對策を提示してゐる。

三、而もこゝに擧げられてゐる如き我國人の工場經營、生產管理上の欠陷は根本的には今日もなほ殆ど拂拭され居らず、寧ろ大東亞戰爭下の生產溢滯の原因がかゝる諸點に伏在してゐることを示唆せしめられること多大であり、延いては我國の政治、經濟、教育上の幾多の欠陷が同一

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 5507492782

0000 0981

の源より招來されてゐることを知り得る。即ち豊田社長も言はれる如く、今から十八年前の問題ではなくして今日こそこの提言がよき忠告として生かさるべきである。

四、立論の内容の主なるものは次の如くである。

（イ）工場の内部管理上の問題として勞務者の低能率の主因たる不規律の習癖を指摘、至嚴にして而も血の通へる軍隊的紀律の確立を提唱

（ロ）職長並に下級職員の實地經驗の未熟、低能率に對してその抜擢任用及び教育方針の改善、技師の養成方法（國家の技術者教育）の改善

（ハ）官營事業に於ける作業所員の經濟本能、節約衝動の麻痺に對して作業費、作業能率に於ける責任制の確立、機械の中央集權的管理等を主張

（ニ）作業所各部局のセクショナリズム（今日益々その弊を痛感するところなるが）に對してその除去と具體的協力の必要を強調

（ホ）職員の過剰と低能率に對して集權的作業（分業機構の簡素化）及び職員の同一職務長期在勤並に褒賞制度の確立を圖るべきこと

五、之を要するに、一見既に解決濟の問題の如くして實は殆ど實績を擧げてゐない、生産部門に於ける指導者原理、責任制の確立、これと共にセクショナリズムの徹底的克服、滅私的協力の實現、技術並に能率の向上の綜合的指導を圖る上に、かゝる具體的指示を得ることは獨り日鐵人にとつてのみならず廣く日本人全體の問題として再考三考に價ひする。

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 5507492782

0000 0982

製鐵工場の技術・勞務管理に關する建言書

—官營八幡製鐵所顧問技師ルオスキー博士の高橋農商務大臣に贈れる書簡—

高橋農商務大臣閣下、

拜呈　小生八幡製鐵所在勤中、(1)日本鐵鋼業の經濟狀態、(2)其の日本全經濟に及ぼす影響及び、(3)此等の諸原因に就て種々考察を加へたる所有之、茲に之を開陳仕度と存申候

各國共に其の鐵鋼業は他の諸工業の脊髓をなし、鐵鋼業の盛衰に比例して爾餘諸產業も亦浮沈するものなる故、日本鐵鋼業現下の難問を調整し、全力を擧げて其の缺陷弱點を補强するは、全國の利益となるものと被存候

八幡製鐵所は軍事上、並に經濟上の目的を以て設置されたるものなるも、其の軍事目的の範圍如何は小生の窺知し得ざる所なれば、茲には專ら問題の經濟面のみを批評可致候

鐵鋼工場の經濟的成功の主たる要因は

(1)　其の國の一般的政治情勢
(2)　工場立地の條件
(3)　營業政策
(4)　工場の內部管理

に有之候、私見によれば、右(4)工場の內部管理こそは當面の日本鐵鋼業に取りて最大重要事と被存、先づ之に論及可致候

日本の職工は、殆ど常に日本自國に於て下算され居候（實力以下に評價され居候）。日本の事業家は、工業各部門の結果不良の理由を、職工の缺陷、無能に歸するの風あり。然かも小生自身の體驗を以てすれば、日本の職工は、其の敎育、指導、給與、營養にして宜しきを得れば、他の如何なる國の工業勞働者に比するも全然之と同一の作業を爲すだけの完全なる能力、資格を有するものと確信仕候。身長劣るの故を以て、日本職工は歐洲職工に比して體質的に劣等なりとするは誤れる判斷に有之候

例へば日本人は歐洲人以上の重量を運び得る體力を有し候。日本兵卒の背囊其他携帶物の重量と

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　5507492782

0000 0983

歐洲人兵卒のそれとを比較し、此の重荷を脊負ひ乍ら日歐兵卒の行軍の歩速、里程を比較され度と存候（日本軍隊の營養は明かに良好なるが如し。從て職工營養に就ても同樣の營養能率を得るに努めざるべからず）

日本の如く、其の軍隊が彼れが如き赫々たる偉業を樹てたる國家に於て、其の產業生活に於ても同樣の素破らしき成果を達成し得べしとの論斷を下すに躊躇するの要ありや、誠に諒解に苦しむ所に有之候。日本の職工は日本の軍隊訓練に類する方法を以て之を訓練するを得べく、かくして日本職工は他の如何なる國家の職工に比するも之と競爭する能力ある者に有之候

八幡ブリキ板壓延機の作業開始の際、小生は一機當り月產百五十噸と計算したる所、小生の上司は日本職工にそれだけの作業能率は全く不可能なるべしとの意見を述べられたるに、其後の實績は、八幡職工は嘗に此の目標を達成せるのみならず、其後も引續き目標の倍額以上を達成致居る有樣に有之候。生理的難作業なるにも拘はらず、八幡職工は獨り歐米工場の生產水準に達せるのみならず、往々之を凌駕致居候。日本職工の怜悧（知能性）なるを、これ亦疑問の餘地なく、作業の習得も早く、同樣に器用なるも、

(1) 作業の不規則

(2) 往々にして作業規則より逸脫すること

の缺點有之候。然かも之は規律の問題にして、良好なる作業を行ふやう仕向くることは職員の任務たるべく、規律上の缺陷に就ては更に後述致候

——職工が無斷職場を離れること——

充分の理由なく職工が職場を離れる習慣は一つの重大な障碍にして、此の惡癖あるが爲めに、他の諸國に比して遙かに多數の豫備勞力維持を已むなからしめ、賃金費膨脹の因をなし居候。他の諸國に在りては、充分なる理由なくして、職場を離れたる職工に罰金減給制裁を加ふるものにして、此の規則を日本に採用すれば好結果を齎すべしと被存候。

日本職工は自己の實力を過小評價する習癖あれども、是は職工自身の責任に歸すべきものに非ず、又此の實力過小評價こそは、殆ど有ゆる作業に對し他國に比して過大の職工數を要する理由に有之候

例へば小生の屬する部に於て立證されたる所によれば、此の如き勞力の徒費は管理當局（工場首腦部）の計算上の粗誤に因るものにして、かゝる勞力徒費は經濟上の大損失と可申、唯だ一人に

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 5507492782

0000 0984

て出來る作業に二人三人の職工を要して賃金費增嵩すれば、消費者たる全國民は必要額の二倍三倍の支出をなさゞるを得ずと被存候。日本の職工は歐米職工に較べ競爭能力充分なりと論斷すべきものなれども、此の目標に達するには良き指導、訓練と、不斷の監督（統制）を必要とすることを忘るべきにあらず、凡そ何國の職工たるを問はず、出來るだけ少く働きて、出來るだけ多くの收入を取りたきは、尋常普通の職工心理と可申候。

職工の上司たる者の勤めは、職工を指導訓練し、以て共同作業により良好、有利の結果を生ぜしむるに在り、此の目的達成のためには各部に於て嚴然たる規律の維持を必要と致候。

——日本人の不規律の習癖——

日本に於ては規律の一事は根本問題にして、其の主たる理由は二つあり、……日本に於ては他國以上何故に規律强行が困難なるか？

(1) 各階級の日本人は總て甚だ鄭重にして他人の感情に氣を配ること頗る周到にして、論爭せず、衝學的ならず、他人にこれの考へを押付ける態度なし。また、自ら叱責さるゝを好まざるが、他人を叱責することは猶一層之を好まず、從つて、日本人は誠に好ましき伴侶にして、日本人と仲間暮しをなすは歐洲人の歡びに有之候。他方、此等好ましき資質が其儘直ちに產業生活の重大障碍となり得るものにして、今若し有ゆる階級の上司が、如上の資質のため、叱責の必要ある場合にも猶ほ且不良作業をなせる部下を叱責せず、上司の意思を部下に押付くるを避くるが如きことありとせんか、是は有障碍の適例と可申候

(2) 既述の如く、有ゆる階級の上司たる者は、其の部下を誘導して自己の指導する所に到らしむるの能力を有するを要す。勿論、上司たるの第一要件は、上司の仕事、上司の命令に就て上司自ら絶對的確信を有することにして、此點、日本鐵鋼業に於て改善を要すること多しと被存候。八幡工場の職長、下級職員の實地訓練不充分にして、其の實地の經驗は職工に劣り居候。善い職長を得んとせば最優秀の職工中より之を拔擢すべし。職長は其の經驗に於て申分なく、信賴すべく、且、元氣橫溢せる人物たるを要し候。職長の學歷は國民學校程度にてよく、それ以上の必要はなく、若し好學の徒ならば夜習學校の科程を修めしむるも可なれども、鐵鋼業の職長としては殆ど其の必要なし。學校教育過多は職長にとりて却て、惡き結果を齎らすことさへ有り得べく、職長としては常に其の全力を傾しすべき日々の實地作業はその好學のため輕視して怠慢に陷るが如き、其の一例と可申候。日本の職長及び下級職員

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 5507492782

0000 0985

は、普通、學歴のために其の地位に在り、從て不可缺の實地の經驗に乏し。

凡そ、職長にして部下作業の各部分について部下に教へ部下を支配し得ず、又突嗟の必要に應じ、部下に代り得ざるに於ては、其の職長は部下の機嫌を買ひて辛うじて職長の地位を維持するものにして何等職長たるの權威なし。八幡製鐵所に於ける小生配下の二名のドイツ人職長は、職長としての職名のために其の權威を保てるに非ず、彼等が其の作業の有ゆる細部に亘りて豊富なる經驗を有し、實地に於て職工よりも優秀なるが爲めに有之候。私見を以てすれば、訓練不充分を原因とする職長の低能率は日本鐵鋼界の殆ど全般的現象なるかに被見受候

——日本鐵鋼業の二大缺陷——

(1) 不規律（部下を叱ることを嫌がるために生ずる現象）
(2) 職長並に下級職員の實地經驗の未熟、低能率

茲に直言を敢てすれば、(イ)他人を叱責することを好まざる日本人の習性より來る不規律（ロ)下級職員並に職長の實地經驗の不足の二つは、日本産業發達の成功途上の最も重大なる障碍かと存申候。

職長に代へて青年技師を以てする試みは往々見受けらるゝも、かくては一層事態を悪化せしむるものと可申、其の理由は此等青年技師の作業についての實地知識は職長以下なるがために有之、技師は優秀なる職長に代り得ざるものに有之候。其の結果、青年技師は自家の權威保持の必要上、作業との直接の接觸は總て逃げ廻るといふ氣の毒なる窮境に陥るべく候。凡そ日本の技師は頗る優れたる大學教育を受け、完全なる一般教育の外、其の專門科學の理論的知識は却々のものに有之候。しかも、善き技師たるの主要要件は理論研究に在りとされ居るは不幸なる事にして、實際上、主任技師諸君の眞の教育は大學卒業後に始まるものにして、實生活の苦しき修業を積みて後、始めて主任技師としての卒業證書を授與さるゝものに有之候

同様、書物研究の價値を過大視するは危險にして、工場の實生活に於て達成されたる最善の經驗乃至最優秀の成績を印刷に附するを極めて稀れなるは、幾多理由を存することに有之候。充分の理論的基礎知識を有することは、善き技師たるの豫備條件たるは勿論にして、工業科學界の最新發見と常に接觸を保つの要あり。然かも肝腎なることは、理論上の知識を具體的の實際的生産物に變形せしめ、企業利潤に寄與するに在り。青年技師の工場生活の最初の幾年間かは苦しきものにして、又苦しきものたる必要あり。青年技師は勤勉倦むを知らざる態度を以て工場を觀察しつ

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 5507492782

0000 0986

ゝ自己の作業を習得すべく、又た青年技師の精神錬成については假借する所なく勵行必要に有之候

――技師の養成は熊が仔熊を育てるやうにすべし――

熊が仔熊を育てる時『舐めて形ちを作る』lick into shape といふ寓話の如く、工場の技師も此の心持ちにて養成すべきものにして、斯る養成法の效果は覿面に現れ可申候。軍の將校も亦戰爭の科學と其の理論を學ぶを要すれども、個人の希望を棄てゝ自らを思はず、克く服從し、粘着力强く、先見の明を兼ねてしかも潑剌の元氣に溢るゝといふが如き資質ありて、始めて眞に有用なる將校たり得るが如く、技師に在りても亦これを必要とす。然かもこれは大學や書物より學び得ることにはあらず、唯だ工場内の日常生活に於てのみ學び得るものに有之候。獨逸の工科學生は、少くとも一年間平職工としての工場生活を終へざる限り卒業證書を與へられず、學生は其の工場生活に於て作業習練を積むのみならず、自らの體驗によりて日々の勤勞の苦勞を知り、勞働階級の思想感情を會得致候。日本の工科學生教育には右工場生活の教育科程を逸し居るものにして、其の採用は效果あるべしと被存候。大學卒業後の青年技師は名目上は『職工』として工場入りをなすが如きも、現實に職工として勤務することは稀れにして忽ちにして監督の地位に昇進す。二十四歳から二十六歳の青年紳士が一介の勞働者となるを嫌ふの風あること、異とするに足らざるを以て、工科學生に在りては其の大學入校以前に工場勞働者としての必須的勤勞科程を修了せしむること寧ろ良策かと被存候。

――技師は工場から遊離してゐる――

八幡の現狀を以てすれば、技師が現場の工場と一體をなして成育される事稀れにして、一度び指導的地位に昇進せる青年技師は、現場の工場に於て生活し、工場と共に工場内に働くよりも、事務室の卓に倚りて部の指導を行ふの傾向を生ずべく候。軍隊的に言へば、日本の青年技師の十中八、九は悉く參謀部に椅子を獲んとし、最前線の塹壕には將校不足を訴ふるの有樣にして、かくの如き軍隊は敵軍を破り得る筈もなく、同樣勞働者の軍隊も技師が直接現場に立ちて之を援助指導せざる限り競爭には勝てざるものに有之候。

各國とも、勞働者は軍にして、軍を命令、指揮する頭腦が技師たるべく、從りて、生理的に有能にして欣然作業に赴く勞働軍を有し乍ら猶且好業績をあげ得ずとせば、是は職工の罪に非ずして

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 5507492782

0000 0987

罪は上司に在り、故に此の缺陥を衝いて事態改善を計るべきものと被存候

下級職員並に職長が、自ら職場を離れ、或は命令を受けて職場を離るゝこと甚だ頻繁にして、此の爲體にては眞の作業監督を行ふこと以ての外と被存候。各部の全職員、從業者、並に全工場の全組織は豫め確立されたる作業計畫を嚴守し、何等の摩擦なく活動すべきものにして、各部は相互緊密に連絡、提合し、且協同するの要あり。現代工場に於ては、已に定められたる規則又は作業命令より逸脫することは不可能たるべき筈合のものにして、今日、何れの國家の如何なる工業たるを論ぜず。

――至嚴の規律なくしては存在不可能――

と可申、又た其の何人たるを問はず一旦與へられたる規則若くは命令より離脫せしむることは不可能に有之候。然るに、日本に於ては、職員も職工も此の不可能なる逸脫、離脫に恥るの風あり、斷乎兩者に對し命令嚴守の訓練を施すこと極めて必要と被存候。

已に上司の命令たる以上は、下僚が其の命令を理解せず、又は他の方法こそ却て良案なりと信ずる場合に於ても、兎も角之を實行せしむるを要す。作業方法とか改善の方法とかに關する提案あらば、勿論之を主任技師に進言し得べく、又た進言せざるべからず。主任技師としては一切の偏執を去りて此等進言を考慮すべきものなれども、凡そ如何なる部たるを問はず指導役の技師が知らざる間に、事前の相談もなく或は通知さへもなさゞして、別異の作業法或は新規の實驗を行ふが如き、許さるべき事柄に非ず。此の如く隱密の間に命令より離脫するの風習は、日本にとりて驚嘆すべき巨額の財政的損失を與へつゝありと思料致候。かくして改革の主目標は

――一にも規律、二にも規律――

と相成申候。此の必須の規律は、粗暴の風を意味せず、粗暴とは混同無用にして、彼の羅馬の格言『態度は柔かに、實行は決然たれ』に從ひ、下僚の個人的感情を害せず、温情的峻嚴を以て規律の達成を努むべしと被存候。

小生の聞知せる所によれば、以上開陳せる卑見は日本の個人工場にも亦適合するかと被存候官立八幡製鐵所は國有工場として、當初、利潤の絶對必要に累せらるゝことなく設立され、此の條件下に今日の規模に急膨脹したるものと被存候。然かも最も堅實なる經營政策としては、先づ小規模工場にて操業開始して優秀品を生產し、工場自體の利益を以て徐々に工場を擴張するに在

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 5507492782

0000 0988

り。八幡製鐵所は、當初よりして、金錢的業績を示すの必要なくして存立し且其の設備擴張を行ひ得るといふ異例的環境に在り、これがため八幡の所員の經濟本能、節約衝動は一般普通の條件下に在る民間工業會社に見らるゝ程度に覺醒され居らずと被存候（戰時中に在りては、殆ど有ゆる國家に於て多數の民間工業會社設立され、此等の工場も亦能率、節約の制約を受くることなくして存立し且利潤をあぐるといふ異常狀態に在りたるものに候）八幡製鐵所の最高首腦部は、決然として節約を志し又黑字の業績をあげんと奮勵さると雖も、此の如き經濟本能は工場員の大部分に浸透せず、節約の絶對必要についての理解の缺如は往々にして驚くべきもの有之候。一例を小生のブリキ板部にとるも、繼續的の大損失……時として一萬圓にも達する大損失について注意を喚起することさへも頗る困難にして、時には殆ど不可能の場合あり、此事について更に後述可致候。

部員を訓練して良心的節約を行はしむる最も確實なる方法は、常に作業原價を研究せしめ、コストの何たるかを部員に覺知させるに在り。作業原價は毎月速かに之を計算して綿密に考案せる帳簿に記入して一目瞭然たらしむべく、此の月報によりて其部の總ての重要經費を明かならしめ、作業中の進歩又は失敗を明示するを要し候

小生の八幡製鐵所勤務中、遂に作業原價表なるものを見ず、想ふに、問題の作業原價表は之を以てブリキ板作業部の監督、教育の資料に利用せず、何れかの部局に安置されありたるかと被存候。各部は毎月其の作業原價を徹底的に研究すべく、なほ重要經費目の繼續グラフ表は定期的に下級職員、職長に閲覽せしむるの要あり。經營能率の主たる指標はトン當り作業費が引續き遞減することと並に二級品並に屑物生産の減少に在り。各職員、各職長は此等の減少に注意し、新規の節約を誇るの風あるを必要と被存候。

―上下を通じ各人の責任を明確ならしむべし―

他方、

(1) 主任技師たる者は總て其部の作業費について眞に責任を負ひ
(2) 各職員（職長を含む）は部下職工の作業又は過失の責任を負ひ
(3) 各職工は其の受持ちの作業の責任を負ふ

が如き組織を樹立すべきかと存候。此の如き責任制度は、八幡製鐵所に於ても理論上は存在するかと存ずるも、實際には充分行はれ居らざるかの懸念あり、若し然らざるに於ては繼續的且不要

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 5507492782

0000 0989

の大損失について一層注意を拂ひ居る筈と被存候

八幡製鐵所に在りては、總ての機械、蒸汽機關、電氣機械並に起重機は、各部の主任技師に於て之が監督に當ることになり居れども、此の制度は組織上の誤謬かと被存候。機械技師が製造作業と同時に機械についても責任を負擔する時は、やゝもすれば製造作業の注意を忘り、擔當機械の細目に其の注意を傾注するの風あり、小生は此の制度のために一大損失の發生せるを目擊致候。凡そ、技師は一流の機械技師たるか、然らざれば一流の製造技師たり得るものにして、一人にて兩者を兼ぬるは不可能に屬す。これ現代工業の要請として最大の專門化を有利ならしむるが爲めに有之候。從つて、『機械本部』(中央機械部)を設け、(イ)機械の監督並に機械の整調の責に任ぜしむると共に、(ロ)中央修理工場を管轄せしむべく、此の(イ)(ロ)の兩者を『機械本部』に統合するが良案と被存、製鐵所內各部の機械を中央に集權管理すべしとの此の私案は、已に全工場の蒸汽機關については實施中に有之候

——各部局間の協力不充分——

八幡製鐵所內、各部局間の協力は、歐洲の諸工場に比し、緊張の度に於て見劣りするかと被存候。日本に於て小生の眼に留まりたることは、總じて他人に物を質問するを避けんとする風あり、又進んで資料を求めんとする傾向少きことにして、日本人は一般的に他人に意見を求むることをせず、出來るだけ出來るだけ多くを自分獨りで決定せんとする野心あるかにも被存候。しかも、斯る協力の缺如は當然幾多損失の原因となるべく、例へば『擴張部』が新工場を建設せんとするに際しては、先づ以て當該部の主任技師と細目に亘りて相談を遂げ主任技師との完全なる意見一致を見たる後始めて建設に着手すべきものに有之候。八幡製鐵所に於ては、當該部門の主任技師の承認なくして新工場の建設さるゝが如きこともあり得べく、其の結果主任技師は工場作業に頗る難澁致すものに候。小生のブリキ工場に於ても、小生の不必要と信ずる新規機械の取付けその他の設備變更實施されたることあり、其の理由は小生の必要とせる他の諸項の資金を缺ぐためと此の仕儀と相成りたる由に聞知仕候。かゝる不始末も要するに

——罪は制度に在るもの——

に御座候。『擴張部』の主任技師は小生とは頗る親善の友人關係にあり、常に其の最善を盡して小生を援助し來れるものにして絕對に小生の事業を妨害する如き意圖なきを小生の充分承知致し居

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 5507492782

る事に御座候。總て擴張事項は、委員會にて決定するを適當ならんかと存申候。此の委員會は、例へば (1)技監、(2)擴張部主任技師、(3)當該部の部長（Director 局長？）及び主任技師を以て構成するも一案なるべく、要するに、當該部の主任技師が建築圖面に承認の捺印をなすに非ざれば總ての新工場を建設すべからずと被存候。

八幡の中央修理工場は、必要修理の實施並に必要豫備品の供給方緩慢なるが、これが改善策としては同工場を修理專門とし、現在の如く新工場に雜多多數の物資供給の責任を解除するか、或は修理工場を擴張するかに在るべく、現狀放置は幾多損失を醸すものに有之候。

其の責任者たる主任技師の感情を損ふことを懸念し、不良品を何等批評の意見を附せず其儘受理すること往々に有之、各部主任技師間の同僚愛に訴へ自己製品について他部の客觀的難聲を聞かされても感情を害せざる樣致度と被存候

——販賣部長と生産主任技師の協力——

生産主任技師と販賣部長との緊密なる協力も亦根本的必要事に有之、凡そ鐵鋼生産の目標は消費者に奉仕するに在り、而して生産者が消費者の希望を理解して之を滿足せしむること多きに從ひ、其の工場の利益は益々增加するものにして、販賣部員諸子は微細に市場情勢を知悉するを以て、所要生産の量及び質については販賣部長の發言こそ決定を有すべきものと被存候

八幡製鐵所各部は十中八、九はストック用としての生産に從事し、注文あり次第此等在庫品の荷捌きとなるの狀態を續け來りしも、近時、漸くにして定約注文品生産に移行しつゝあるは誠に喜ぶべくと存候。注文品の約定條件を守りて生産することは作業組織の改善を促進し、八幡全工場の機動能力（manoeuvring capacity）に寄與可致と被存候。かくして、例へば薄板の如き高級生産品に於て日本市場を八幡の手に納むることも或は困難ならざるべきか。現在、日本の薄板需要者（工場）は標準サイズ、標準品質の輸入薄板を買入れ此の單一標準薄板を以て各種製品を生産する習慣なるも、此等需要者が各個の特定製品の用途別に品質サイズ共緊密に適合せる各種薄板の供給を得るとせんか其の利便は實に多大なるべくと被存候。無闇に多種多樣の薄板を輸入に待つことは望むべからず、此故に、若し八幡製鐵所が實需筋を啓蒙して各種別の薄板使用の利益を知らしめ之が供給に勉むるに於ては双方の利益と被存候。

日本の琺瑯工業は未だ科學的作業の域に至らずと見受けらるゝ所、右の新工夫によりて刺戟を與ふるの餘地充分なるべく、恐らく薄板需要喚起についての前述の方法は、他の鐵製品工業部門に

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 5507492782

も應用可能と被存候。日本の人口狀態、原料、市場關係はドイツのそれに類似する所頗る多く、日獨共に特殊高級品生產を武器として立つの要ありと被存候。

內部管理の問題につき更に次ぎ附言仕度と存候。

使用勞働者數の過多が人類勞力の浪費たるが如く、私見を以てすれば、日本工場の事務方面の職員は他國に比べ餘りにも多過ぎるの感あり、職員過多の主たる不利益は俸給の浪費には無之、意見が多過ぎること、命令混亂、集權的作業の缺如に有之、職員過剩の結果は各個人の責任感を稀薄にし各人の活動範圍を狹小ならしめ候。他の工業諸國に在りては少數職員を使用して良好成績をあげ居り候。餘りに頻繁に部から部への轉任も失策と可申、例へば工場技師をして最大限の能率を發揮せしむるためには、其の分業に於ける最大限の技術的專門化を必要とし、一般的には一箇所の任期長き方が結構と可申候。開知する所によれば、八幡の技師諸君は單に在勤年數のみによりて昇進せしめらるゝ由なれども、大體論として、是は各人の最大限努力發揮に必要なる刺戟を與へざるのみならず却て人々の材能を麻痺せしめ申さんかと被存候。日本帝國陸軍に於ては一定數の將校は在勤年限に應じて昇進するの例なれども、他の一定數の將校は功績に應じて昇進さるゝやに聞及び候處、若し同樣の制度を八幡にも採用あらんか其の結果は喜ぶべきものあらんかと被存候。學歷を論ぜず働き次第にて職工は總て職長に進むを得、又技師にして拔群の特殊技能を發揮したる者は上級の地位に昇進し得るの制度となりたらば、各人最善發揮の刺戟として偉效あるべく、全工場の士氣振作の上にも大に有益かと被存候。

（D/O）（筆者氏名の頭文字）

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 5507492782