

「温情主義」と欧州の接点

土井， 徹平
九州大学大学院比較社会文化学府

<https://doi.org/10.15017/13797>

出版情報：エネルギー史研究：石炭を中心として. 19, pp.109-139, 2004-03-01. 九州大学石炭研究資料センター
バージョン：
権利関係：

「温情主義」と欧州の接点

土井徹平

問題の所在

欧米の先進諸国より遅れて産業化を果たした日本は、まさにその後発性ゆえのアドバンテージを有していた。日本は、生産技術はもちろんのこと、経営に関する最新の知識や方法を先進の産業国から取得し、それらを国内の事情に合わせて適用することで、産業の近代化を推進し得る位置にあったのである。このため、特に近代日本産業界においては、最新知識・方法の取得はすなわち経営資源の取得という意味で、極めて積極的に行われてきた。

本稿が対象とする一九一〇年代はじめもまた、先進諸国の最新知識・方法の取得が活発に行われた時期であった。この背景には、同時期に先進諸国で、労働力の効率的利用、作業能率の増進が「将来の工業発展に対する基礎要件」され、『能率学』とも称す可き実業上の新科学が生れ出る「ようになっていた」という事実があった。¹⁾ テーラー (Taylor) による著名な「科学的管理法」が体系化されたのも、まさにこの時期である。

日露戦争を契機として重工業の著しい発展を果たすものの、いまだ国際の競争力が未熟であった日本にとって、先進諸国で編み出されつつあった「能率学」は魅力であるとともに、彼等と競争していかねばならない状況下で決して無視し得ないものであった。

当時、最新知識・方法の取得は、主に二つの経路を辿って行われた。ひとつは学者はじめ知識人層が主に文献を通じて紹介するという経路であり、もうひとつは、企業から先進諸国に派遣された職員が、実際の経験を通じて得た知識・方法を持ち帰り実践するという経路である。前者、すなわち文献を通じた知識・方法の移入については、その足跡を辿りやすいためか、比較的に研究蓄積が存在する。しかし、後者に関しての研究というのはほとんどないと言ってよい。

しかし外来の知識・方法を国内に導入(適用)する場合、「それを適応可能なように咀嚼し実地に適用するという主体的努力、言い換えれば、知識・情報の獲得、分析、付加価値化という一連の情報の変換過程がきわめて重要」²⁾であること、そしてそれを実際に担ったのが、実地に赴き

知識・方法を取得してきた職員らであったことをふまれば、彼らがどこで何を「発見」し、それを持ち帰ってどのように用いたのか明らかにすることは有意義な作業となろう。

本稿では一九一一年、古河鋳業の本店からの命によって欧州を視察し、帰国後、「日光電気精銅所」(以下、「日光精銅所」もしくは「精銅所」と記す)第三代目の所長となった鈴木恒三郎を扱う。あえて彼を対象とする理由は、彼が、一九一〇年代から二〇年代の代表的経営思想として知られる「温情主義」の「始祖」であったこと、そして彼がこの「温情主義」について次のように述べているためである。

私は一昨々年二度目の洋行をした時に英吉利や独逸の各模範工場と云はるゝものは、悉く温き主従関係の下にある事を発見した、そして此等の工場の支配人の何れもが労働者と資本主との結び付きは到底権利義務若くは利益の結び付きでは決して旨く行くものでない、必ず其間に温き情愛がなければならぬと云ふ事を言つて居つた。現に英国で有名なチヨコレート王キヤツドバレー氏の如きは、労働効程の増減は一に雇主の心の温度に比例すとまで言つて居る。

私は、何処迄も彼のキヤツドバレー氏の金言、労働効程の増減は一に雇主の心の温度に比例すと云ふ事を根本主義と致すものなる事を、是非御注意願上度候。

従来「温情主義」は、「主従の情誼」に基づく恩恵(温情)として、企業内福利を増進することによって経営のヘゲモニーを正当化するとともに労働者を懐柔し、彼らの「報恩」を促すという極めて情緒的な人心操作術と一般化されてきたため、「前近代的」あるいは「日本的」な労務管理思想と断定的に論じられてきた。そしてこうした背景から、「温情主

義」と欧州との接点が具体的に探求されることはほとんどなかった。

本稿では、鈴木恒三郎自身が指摘する「温情主義」と欧州との接点に注目し、彼が欧州で具体的に何を得たのか、そしてそれと彼が国内で実践した「温情主義」とは具体的にいかなる関係にあったのか考察することとする。

一 「温情主義」

(1) 日光精銅所と鈴木恒三郎

まず、日光精銅所において実施された「温情主義」施策とはいかなるものであったのか、具体的に確認するところからはじめる必要がある。そのうえで、鈴木が所長に就任した一九一二年前後における日光精銅所の経営状況を知っておく必要がある。

日光精銅所は、足尾銅山を経営していたことで知られる古河鋳業の事業所(一九〇六年創業)で、足尾銅山をはじめとする古河資本の銅山で産出された荒銅を電気分解し、含有する貴金属を分離採取するとともに、銅を精製して加工し銅線及び丸型銅を製造・販売することを目的として設立された。敷地内には各々の作業を行ういくつもの工場が系統的に配置されており、鈴木が所長に就任した当時、ここには並列分銅工場と直列分銅工場、煉銅工場、展延工場、製線工場、丹礬工場、分銀工場、原版工場があった。

日光精銅所が創立された二十世紀初頭は、日露戦争あるいは戦後の好景気の影響による電気関連事業の勃興・拡張期に当る。例えば東京市が馬車軌道を全廃し電気軌道に改めたのは一九〇四年であったし、日米海

底電線が竣工したのは一九〇六年であった。交通（電気鉄道）・電信・電
話、水力発電など電気に関連した新たな企業が次々と生まれたこの時期
銅線を製造する日光精銅所には、創立して間もなかったにも拘わらず全
国より注文が殺到した。その様子は、「昼夜兼行有らん限りの生産力を
尽して尚且つ注文に応じ切れない盛況」を呈し、「製品の良否、技術の巧
拙、生産費の如何等に顧慮する違なく」、「増産、又増産で夜を日に次で
寧日なかつた」といふ。事実、銅線の生産高は、一九〇六年から一九一
二年まで右肩上がりであり、当初の年間生産高は二〇〇〇トンであったが、
一九一二年には一万四〇〇〇トンを超えている。これとともに従業員数
も増え続け、創立当初は一六二名での出発であったが、一九一二年には
総数一〇〇〇人を超えることとなった。

しかし、こうした繁忙の時代は明治の時代とともに終りを告げた。大
正期に入ると、これまで日光精銅所にとつてのドル箱だった銅線の市場
が「未曾有の不況」に陥り、これに対する注文が激減、市価も急落する
こととなった。銅線の年間生産高は、これまで右肩あがりだったものが
一九一二年を頂点として大幅な落ち込みを示し、一九一四年以降、第一
時世界大戦の影響で活況を取戻すまでのわずか二年間で、約八〇〇〇ト
ンの減少となっている。またこれまで「増産、又増産で」、品質管理や
技術研究に十分な時間と労力をかけられずにきたことから、「一般需要
者の苦情百出し、此の俣捨置くに於ては此工場の製品は、遂に或は市場
に声価を保つ能はざらんとするの一大危機に陥つた」。

つまり一九一二年前後を境に、日光精銅所は、創業以来の増産体制を
抜本的に改め、経費節減等、経営の合理化を図る必要性に迫られること
となったのである。そして、まさにこうした時期の一九一二年、更迭さ

れた奥村亀太郎所長の後任として日光にやってきたのが、本稿で対象と
する鈴木恒三郎だった。

鈴木は、彼の父（元中津藩家老、鈴木閑雲）が福沢諭吉と親交があつ
た関係で慶応大学に入学し理財学を学び、同大学を卒業した一八九六年、
福沢の周旋により古河鋳業本店の商務課に就職している。入社当初より、
古河を担っていくべき人材として重用されていた鈴木は、一九〇三年、
小田川全之（後の足尾鋳業所長）と共に、後に古河の第三代社長となる
古河虎之助（当時、十六歳）の師範役としてアメリカ遊学に随行した。
この際に、鈴木は鉄道会社（会社名不明）で実務の実習を行った後、
ハーバード大学に通い会計学を学んでいる。帰国後、足尾銅山調度課長、
本店商務課長を経て参事に累進し、一九一一年になると今度は欧州視察
を命ぜられ、一年間、各国実業界の要人を歴訪し、いわゆる「模範工
場」を視察している。そして本店営業課長を経て、一九一二年十一月、
日光精銅所長に就任し、一九一五年三月までの約二年半の間、所長職を
務めることとなった。

鈴木恒三郎は精銅所長に着任するや、二ヶ月ほど工場内を視察した後、
大幅な人員削減を行っている。星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史
巻の三―革新時代―（一九五一年、あかがね出版委員会）によれば、は
じめに削減の対象となったのは原料倉庫の人夫二十四人で、鈴木はまず彼
らを統率する親方を呼び、現在の仕事を半分の十二人でやるよう命じた
という。当時、一人当り一日で平均五く六トンの原料の搬出入を行つて
いたというから、鈴木は一人当り一日、倍の十く十二トンの搬出入を行
うよう指示したわけである。そして、これを不可能として拒否した親方
と配下の人夫を鈴木は即座に解雇している。また鈴木は、同様のやり方

で工作工場でも人員を一挙に一／三削減した。こうした思い切った人員削減の結果、一九一二年当時、九四〇名であった労働者（職工）数は、鈴木在職中のわずか二年半の内に六三四名にまで減少することとなった。⁽¹⁾ 着任早々、各工場で次々と人員削減を進めていく鈴木を、当初、職工たちは「今度来たのは首切り所長だ」と恐れたという。

この事例が如実に示しているように、鈴木は、着任当初からある大きな使命を帯びていた。それは経営難に陥った日光精銅所を再建することであり、具体的に言えば、人員及び創業以来の活況の影響で顧みられず膨張した諸種の無駄を削減してコストを抑える一方で、現有する工場の生産力そして製品の品質は可能な限り維持ないし向上させることで、「銅線市場が未曾有の不況」下でもなお利潤を望むことのできる強固な経営基盤を確立することであった。

入社以来、エリートコースを辿り、「古河家の少壮人物として敏腕の聞えある」⁽²⁾ 鈴木恒三郎が日光に派遣された背景には、銅山経営を基礎とする古河鉱業にとって、各地で産出された荒銅を製品化し市場に供給する日光精銅所の役割が極めて大きかったことはもちろんのこと、その日光精銅所が、銅製品需要の伸び悩みによって経営上の危機に瀕し、これを打開できる優秀な人材を必要としたからだった。指摘するまでもないことだが、彼による「温情主義」もまた、上述のような使命、つまりは経営方針と無関係ではあり得ない。

(2) 「設備を間断なく使用するにあり」——一般的な経営認識・姿勢——

さて、鈴木恒三郎が精銅所の所長に就任した一九一二年前後は、鈴木に限らず、他産業の経営者たちも同様の経営課題に直面していた時期で

あった。周知のように、十九世紀末、特に日露戦後、国内の重工業経営は西欧から生産設備・技術を積極的に導入し経営規模の著しい拡大を遂げた。しかし一九〇七年以降の不況の慢性化という状況下で、各経営は市場の確保と経営の安定をはかるため、生産性それ自体は可能な限り維持ないし向上させつつも、生産原価の引下げを図り市場での競争力を強化する必要に迫られることとなっていた。⁽³⁾

本項では、「温情主義」に示される鈴木恒三郎の経営認識・姿勢を相対的に捉え、その独自の性格やそれが有した同時代的意義を知るべく、まずはじめに、鈴木と同様の境遇にあった重工業経営者たちに一般的であった経営認識・姿勢を概観しておくこととする。

兵藤剣の『日本における労資関係の展開』（一九七一年、東京大学出版会）によれば、日露戦後、経営基盤の強化を迫られた重工業大経営では、これを請負制度の廃止と直接的な管理体制の整備、そして割増制度を主体とした新しい能率給制度の採用を通じた、生産過程に対する規制力強化によって達成しようとしたという。⁽⁴⁾

日露戦争以前、工場設備・技術がまだ不十分で、生産がまだ多分に職工が経験的に取得する手工的な熟練に依存していた時代においては、経営は生産過程を十分に規制し得ず、技能者たる職工らを多数従えた職工あがりの親方を通じて、生産が管理されるのが一般的だった。ここでは、親方が半月ないし一ヶ月分の作業を経営から請負い、これを予定工数より早く仕上げることによって、節約工数を請負利益として獲得、これを配下の労働者に配分する方法が採られており、経営は「かかる親方労働者の請負利益の追求欲求を通じて、間接的に生産工程・日程、労務管理をなしたにとどまっていた」。⁽⁵⁾

しかし日露戦争を契機として重工業の経営規模が拡大し、これに伴い新鋭の生産設備・技術の導入が加速してくると、作業内容そのものが変容、分化・専門化していくこととなり、必然的にこれまで不可欠とされてきた手工的な技能とは異った技術、熟練が要求されることとなった。この結果、旧来型の技能を持つに過ぎず、必ずしも新鋭の設備・技術に通じていない親方が、作業を請負いあるいは作業を管理・監督することは不合理となってきた。そして重工業大経営では、これを契機に請負制度が廃止され、新たに、職工たちが経営直属の現場員によって日々の出欠・勤怠・工数等がチェックされつつ、出来高に基づく能率刺激的な賃金制度の下で、著しく分化・専門化した作業に従事する生産・管理体制が整備されていったのである。

こうした生産・管理体制を備えた工場のまさに典型が、本稿の対象とする日光精銅所であつたであろう。一九〇六年に設立された日光精銅所は、当初より上述のような機構を十分に整備した段階からスタートすることとなった。そうした意味で恰好の教材たる日光精銅所を事例として、直接的な生産・管理体制下で職工たちがどのように作業に従事することとなつていったのか具体的にみておくこととしよう。

精銅所は二交替制を採用しており、つまりは日勤と夜勤に別れておりそれぞれの労働時間は十二時間であつた。日勤者を例とすれば、彼らは毎朝、午前五時になると「監察方」に「鑑札」を提出し工場に入った。監察方は鑑札を各現場に配達し、現場ではこれに基づき職工の出欠を「工数表」にチェックした。

職工たちは工場に入ると業務別で数部門に分けられ、一名の主任現場員を筆頭とした監督者の指示に従い作業を開始することとなつた。例え

ば製線工場においては、「引出型製作及目打等の要具製造に従ふ組」と「銅線の下拵えに従事する組」、「銅線の仕上を為す組」、「原料、未製品、製品等の受渡、整理を掌る組」、「機械の修理に従事する組」に分けられていた。基幹部門では、一部門がさらに教班に分けられており、機械十台をもつて一班として、部長を補佐する班長、副班長（老練な職工）の指示・監督の下、作業に従事した。つまり、日光精銅所において親方は、すでに請負主体でなく、あくまで部長の補佐役、しかも基幹部門にのみ配置される存在としてあつた。

職工らの賃金は、職工の作業条件をもとにその者が一日に可能である作業量が現場員によって決定され、それと実際に行われた作業量との差し引きで支払われた（一定数量の製出を以て一人工と定め、それ以上の製出者に対しては、その数量に応じて歩増を支給、一九〇六年は時間給）。例えば煉銅工場において、ある櫛では十五人をもつて「棹銅」を三〇〇〇斤生産し得ると判断された場合、これがこの櫛の「標準工数」となり、これ以上の製品を製造できれば、彼らはそれだけ多くの給料を得られることとなつたし、そうでなければ、当然、その分だけ賃金を差し引かれることとなつたのである。

以上はあくまで日光精銅所の事例に過ぎないが、前述したように、こうした直接的な生産・管理体制への移行は、日露戦後、重工業経営一般にみられたものである。職工たちを自らの管理下に置き、出来高払いを基礎とした能率給を通じて、彼らの利欲を直に刺激することのできる管理機構が整備されたことにより、経営側が直接的に、より多く仕事を職工に行わせる（作業量・進度を高める）ことが現実的に可能となつた。そもそもこうした生産体制への移行の契機となつた新たな生産設備の導

入（機械化のための投資）は、工場制度そのものが成立して間もない当時にあつては、現在考えられる以上に「冒険」だった。このことに加え、生産コストを削減する一方で生産性自体は可能な限り維持・向上させねばならなかった当時の諸経営は、『工場に投下されたる資本に対する最大の報酬の要求は、その設備を間断なく使用するにあり』⁽²⁶⁾ という言葉が示すように、生産過程への規制力を強め、職工各人の作業量・作業時間・作業進度を増やし、出来る限り「設備を間断なく使用」せしめて高い生産性を確保しようとしたのであつた。

(3) 「工業発展の根本義」―鈴木恒三郎の経営スタンス―

では、一方で本稿の対象たる「温情主義」を提唱した鈴木恒三郎は、当時、いかにして日光精銅所の経営基盤を強化しようと考えていたのであろうか。

先に示したように、日光精銅所は、まさしく職工の作業量・進度に直接関与し得る管理機構を万全に備えていた。しかし興味深いことに、鈴木は「組織及賃金等も与つて力あるに相違ないが、一体斯様の事は理屈や利欲の一点張では到底行くものではない」として、管理の強化⁽²⁷⁾あるいは個人を対象とした能率給による能率増進に対し批判的なスタンスに立っていた。

彼がこれらに対して懐疑的であつたのは、まず、次のような事実認識を彼が持っていたからだつた。

一人一人が別々に一つの仕事を始から終り迄仕上ぐるやうな幼稚な家内工業の時代とは異つて、近來の如く発達したる工場工業にあつては、甲の作つた物を乙が仕上げ、乙の仕上げた物を更に丙が組立

つると云ふ風に、夫々相関連した細かい分業が出来てゐるのである。故に各人が個々に思ひ思ひの働きをして自分丈懈らずに一生懸命になつた丈でよいと謂ふ訳には行かぬ、即ち甲丈が非常に進んでも乙が之に添はないと何にもならない、のみならず却つて調子が合はずして仕事が遣り悪くなるのである⁽²⁸⁾

彼のこの主張をより具体的に理解するため、再び日光精銅所の生産過程のあり様を元に確認しておくこととしよう。

日光精銅所は、足尾銅山をはじめとした古河資本の鉱山から産出した荒銅を精製して加工し銅線及び丸型銅を産出することを目的として創設された。ここには並列分銅工場と直列分銅工場、煉銅工場、展延工場、製線工場、丹礬工場、分銀工場、原版工場が設けられており、銅線・丸型銅は具体的に以下のような工程で製造されていた⁽²⁹⁾。

まず精銅所に運ばれた各鉱山の荒銅は、並列、直列二式の分銅工場で丹礬液にひたされ二〜三週間かけて電気分解される。電気分解を行うのは、鉱物そのものが当初から純粋な銅としてあるわけではなく、この中に金銀その他の鉱物を含有していたことから、これらを除き、荒銅を純銅とするためである。ここで分離され沈殿した銅以外の鉱物は、分銀工場に送られ金銀混合の鉱塊とされる。また電気分解の際に用いられた丹礬液は長く使うと銅中の不純物によって効力を失っていくことから、古い液は丹礬工場に送られ、ここで化学処理し還元することで純粋な丹礬液（結晶丹礬）が再度作られる。一方、電気分解によって得られた純銅は煉銅工場に運ばれ、ここで鑄型に流されて銅線の素となる棹銅が作られた。棹銅は展延工場に送られ、圧縮、延ばされることで荒引線となつた。そして荒引線が製線工場加工され、製品たる各種銅線に作り

上げられたのである。また同じ銅でも水銀をほとんど含まない、水沢鉱山、不老倉鉱山等の荒銅は、分銅の工程を経ずして煉銅工場へ送られ、溶解して不純物を取除かれた後、鑄型に流し込まれ丸型銅が作られ、それは銅線とはせずそのまま市場へと出されることとなった。

このように日光精銅所では、各段階に応じて工場が設けられ、分銅工場では分銅のみを、展延工場では荒引線の製造のみといったように、それぞれ作業範囲が細分化されており、これらが有機的に結合してはじめて製品である銅線あるいは丸型銅が完成した。しかも前述したように、一工場は業務別で数部門に分けられ、さらに基幹工場では一部門が機械十台ごとに数班に分けられていた。

ここに示されるような作業の分化・専門化は、日露戦後、程度に差はあれ、大工場を中心として一般的に進展してくこととなった過程である。そして精銅所のように、新鋭の生産設備を備え、作業の分化・専門化の著しく進んだ大工場においては、必然的に次のようなことが、生産性を左右する課題として重要になっていった。すなわち、受注量や納期等をふまえ各工場、あるいは部門、班それぞれが連携しながら確実に作業をこなし、滞りなく工程を進めることである。言うまでもなく、ここでコストを抑制しながら生産性を維持ないし向上させようとすれば、各工場・部門・班が歩調を合わせて作業能率を上げていく必要があった。つまり、職工同士そして彼らを監督する現場員との間で、「相倚り相扶けると謂ふ共同一致の働き」²⁴を常態的に行わせることこそが要訣となった。

そのうえで、出来高払いを基礎とした能率給はむしろ合理的でないと鈴木は述べている。と言うのも、数量本位の能率給は、品質への注意・関心を損なわせ「勢い粗製濫造の弊」を招くこととなったのみならず、

何より職工たちは「働けば働いただけ多くの賃金を得る代りに、少く働けばそれだけ少く報酬を受けるから、それで差支へないものと心得る。そこで勤務時間を定めてあつても勝手な時間に帰り、又矢鱈に欠勤をしたりするので、工場の経営者は意の如く職工を動かし、意の如く製品を得ることが出来なかつた」²⁵ためである。こうした状況にあつては、到底、「相倚り相扶けると謂ふ共同一致の働き」は達成され得なかつた。「勝手な時間に帰り、又矢鱈に欠勤をしたります」という言から、職工の作業を、常時、直接的に管理・監督する制度が実現されていたにも拘わらず、実際にはその徹底が図りきれいなかつたという、当時の工場労働の実態もまたうかがうことができる。

鈴木は日光精銅所に赴任した当初、「職工と職工監督とが甚だしく仲の悪い事」に驚いたという。

監督は職工を罪人のやうに見て居る。職工は監督を讐のやうに思つて居た。さうして職工は動もすれば不穩の挙動に出た。監督を殴つたり、追つ駈け廻したり、工場は殺伐の氣を以て満たされ、氣の荒い、我俣勝手の振舞をする職工が最も巾を利かして居た²⁶

これには、日露戦後における新鋭設備・技術の積極的な導入とともに、作業の管理主体そのものも淘汰・交替されてきたという歴史的事実が影響していた。鈴木は次のような「近頃」の経済界一般の風潮を「不都合」と語っている。すなわち、「近頃の如く欠員がないのに、やたらに新しい学校出の者を採用して」、「漸く其家風若くは杜風に染みが出来、大に忠勤を致さんとする氣の出来来た古參の役員を、意味もなく鹹るのを以て能事として、之を為さぬものは時世に後るるかの如く考ふる」²⁷風潮である。

これは前述したように、親方による請負制度を廃止し、経営が直接的に生産過程を掌握する体制を整備するうえで、ある程度やむを得なかったことだった。しかし、雇用・解雇から技能伝承、作業・利益の配分、生活扶助と幾多の権力資源を有していた親方とは異なり、いわゆる現場員は、現場を知らずゆえに人を統率した経験が乏しかった。彼らは、管理・監督の権限を経営から限定的に与えられている存在に過ぎず、その中でも個人的な裁量で行使し得るといふ点で個人に属する権力資源たり得る権限は、作業の配分、作業条件の査定あるいは服務規程に基づいた賞罰の執行権くらいしかなかった。しかし、仮にこれらを恣意的に左右すれば、当然、不当・不公平な処置となり、職工との軋轢を生むことになる。

事実、一九〇七年以降、鉱山や軍工廠で多発することとなった労働争議・「暴動」は、「生産過程に対する直接的支配が強化されてくるなかでの監督者の恣意的な労働条件規制に対する不満の集中的爆発」として起こっていた。例えば、かつて筆者は、一連の大規模な反抗の端緒たる足尾銅山「暴動」（一九〇七年二月）について調べたことがあるが、この「暴動」もまた、現場員が親方から奪った指揮・監督、「切羽」（採掘現場）の配分、そして賃金査定の権限を恣意的に利用したことを直接的な原因としていた。⁽²⁾

現場員ニ手加減カ出来ルノテアリマスカラ自然賄賂カ行ハレマシテ甚タシキハ現場員ヨリ要求スルノカアルソードス⁽³⁾

金ノアル坑夫ハ現場員ニ賄賂シテ良イ稼キカ出来ル様ニシテ貰ヒ金ノ無イ坑夫ハ賄賂カ出来ヌ故良イ稼キカナイ足尾ノ坑夫ハ金ノ有ル者ナラテハ生活シテ行クコトカ出来ヌ⁽⁴⁾

経済界はこうした現実に遭遇しておりながら、一九一〇年代になっても、「理屈や利欲の一点張」で職工を管理する以外に具体的な方策を見出せずにはいた。そればかりか、なお「古参の役員を、意味もなく誠のを以て能事として、之を為さぬものは時世に後るるかの如く考ふる」ような「不都合」な風潮を残したままだった。鈴木が批判的であったのは、打開策を見出せず混沌としたままであった生産現場の現状に対してであった。

(4) 疲労と能率

それでは、鈴木はいかなる対案を持っていたのだろうか。彼は「工業発展の根本義」という論稿の中で次のように述べている。

先づ何よりも第一は仕事に気合張合を付けると云ふ事である。此の気合張合が脱ては、技術があつても熟練があつても何の役にも立たぬ。其反対に若し気乗が充分であれば、少々技術はなくとも他に連られて知らず識らずに功程が進み、立派な仕事師になるものである⁽⁵⁾

鈴木が所長をしていた当時、「温情主義」施策を具体的に担当していたのは経理課の庶務係だった。この経理課の課長であった長谷川鉄太郎もまた鈴木と同様の見解を示している。彼は、「或る程度以上の作業効率の増減は一に職工各自の労働心の発動せしむるの外なきなり」とし、「我国各種の工場に於ける作業功程甚た高からざるは、一般に社会的智識低く職工各自の労働心甚た微弱なるためであると記している。⁽⁶⁾

鈴木もまた他の経営者同様に、職工の作業能率の増進によつて生産コストの削減と生産性の維持ないし向上とを両立させようと考えていた。しかし彼の着眼点は他の経営者とは根本的に違っていた。能率増進を達

成するうえで彼が重視したのは、職工の作業への「気合張合」あるいは「労働心」であった。つまり、職工の作業能率を向上させるためには、職工自らが主体的に作業しようとする意思、作業意欲が不可欠であり、それが現在の職工には欠けているというのである。そしてこの背景について鈴木は次のような理解を示していた。

近來工業に携わる人にして動もすれば近世工業の発展が専ら機械力の応用に帰因したるの故を以て偏に機械力を過信し人力を軽視せんとする者あり〔中略〕人力を無視せる機械力は到底其全能力を發揮する能はざる⁽³⁾

人を人として取扱はず、甚しきは之を牛馬の如く使役するにありては、如何に機械其他の設備完全する事あるも、決して予定の効果を収め得べきものにあらず。之れ人の心の真に機械に副はざるが為めなり⁽³⁾

長谷川と同じく精銅所の経理課長を務めた林癸未夫は、より具体的に以下のように述べている。

何れの国たるを問はず産業発展の初期に在りては、被傭者をして成るべく少額の賃金を以て長時間の労役に服せしむるだけ夫れだけ傭主の所得を増大せしむる所以なりと速断し、被傭者心身の疲労が其労働能率に至大なる悪影響を及ぼすの事実⁽³⁾に想到せず、従つて能率の低下が製品の粗悪となり、故障の頻出となり、一人当生産高の減少となり、結局は生産費の昂騰、収益の減退を誘致する事実⁽³⁾に気がかざりしは、工業発達史上常に見る所の事例なり⁽³⁾

鈴木は「理屈や利欲の一点張」で職工の労働量・進度を上げ、能率増進を達成させようとするやり方に批判的だった。それは、前述したよう

に、そうしたやり方が職工たちの協働を可能とはしなかったし、逆に現場員と職工間に軋轢を生む結果となっていたためであった。しかし、むしろこれらの理由よりも鈴木が批判の根拠として強調したのは、高水準の稼働率が労働強化によるものであるならば、それは継続的に維持されるものではないということだった。

先に述べたように、日露戦争を契機とした重工業の経営規模拡大、これに伴う新鋭の生産設備・技術の導入は分業を進展させ、作業は細かく特殊化され専門化していくこととなった。

機械的分業的工業に於ける労働者はホンの単純な機械の一部に過ぎない、少しの間に自分の担当する作業に慣れて仕舞つてからは、只モウ半意識的に、無意識的に若くは自動的に、機械の動くが如くに動いている、中枢神経は丸つ切り働かされないで全く閑却せられ、臍氣に脊髄が動いて、筋肉が働かされている、人格のない自動人形のようなものとなっている⁽³⁾

この文章はだいたい誇張されたものではあるが、機械化と分業の進展は、技能を技術化し作業範囲を明確に限定することで職工が自ら判断し選択する余地を奪い、作業を単調化させた。例えば、日光精銅所における「銅線の下拵えに従事する組」の職工は、十二時間、下拵えにのみ従事したのであり、決められた作業を決められた手順で繰り返さねばならなかった。

単調な作業の長時間に及ぶ継続は著しく人を身体的・精神的に疲労させる。「由来人間は潑刺たる健康と爽快なる心理の作用により、其活動を左右せらるるものなれば」、生産効率に及ぼす職工の身体的・精神的効果は「決して侮るへからざるもの」だった⁽³⁾。したがって、『工場に投下さ

れたる資本に対する最大の報酬の要求は、その設備を間断なく使用するにあり」として職工に「休息なき長時間の労働」、「疲労を忍びひての労働」を強いれば、心身の過度の疲労から「作業上の親切を害し、功程の進歩を妨げ」、「不注意なる職工と劣等なる物品」を生むのみならず、傷病あるいは労働条件に対する不満、これらに基づく欠勤、離職者を続出させる結果を招くこととなった。

一九一二年における日光精銅所の職工の欠勤率は月間で八、四%、負傷者は月間に一一九人おり、移動率（操業上の必要人員数と雇入職工数の比）に関しては、残念ながら同年代の記録が残っていないが、一九一七年において年間五十五%であったことからして、同様かあるいはそれ以上に高かった可能性が強い。後に鈴木の後任として所長となる梶山秀男は、一九一〇年代初頭の経営状況について次のように回顧している。

職工の出入甚しく、大半は常に新参の不熟練なる職工より成り、負傷者欠勤者の数のみ多く、設備の修理は充分ならずして故障続出、為に完全なる操業を為す事殆んど不可能の状態に有之候。其結果は仕事の工程定まらずして製造力の予定立たず、納期及製品の品質に於いて顧客に満足を与ふる事能はざりし次第に御座候。

作業量・進度を高め「設備を間断なく使用する」ことは、能率増進を可能とするどころか、むしろ能率増進を不可能とする状態を作り出していた。欠勤や離職、怪我等を抑制し（労働力を保全し）、同時に作業の能率を高めるためには、経営側が職工たちの疲労に気を配る必要があった。つまりは、「心身を過勞し、従つて其意思力、注意力を薄弱にして亦技術練習能力を減退せしめ」るような労働条件・環境を理解し、その改善に努めねばならなかったのである。

一方これらを実際に実行し得たならば、経営は単なる能率増進以上の成果を期待することができた。先にも述べたように、二十世紀初頭における労使関係の悪化は、できる限り「設備を間断なく使用」させようと規制を強化する経営（規制強化を恣意的に利用する現場員）と、それに反発する労働者という対立構図の下で起っていた。しかし、仮に生産過程に対する規制の強化ではなく、労働条件を緩和することで作業の能率が増進されるとなれば、経営の利潤追求と労働者保護・待遇改善とが矛盾せず両立することとなる。つまり「労働者と資本主との利益は全然常に相一致」することとなった。そしてそのことは、職工側の経営に対する好意的態度を醸成し、作業に対するモチベーション（「気合張合」）を高めることにもつながった（経営側がそのような期待を持つことができた）。

これら諸点からして、労働条件・環境を整備すること、鈴木らの言葉を使うなら、「如何にすれば此気合を常に緩めぬ様にして断へず生々として気持ちよく働かせる事が出来るかに就て細心の注意」を払い、「務めて彼等の境遇を改善し、同時に彼等の欲望を整理し、傍ら前述諸種の設備をなし」、「職工の身体を過度に疲勞せしむる事なくして、其収入を増加せしむるの方法を講し、併せて其支払に對し充分なる保証」することが工場経営上での要訣と考えられたのである。

二 日光精銅所の「温情主義」施策

（一）労働条件の改善

林癸未夫は「温情主義」について次のように説明している。

温情主義とは産業上の傭者が被傭者の労働能率を増進するの手段として其心身の健康を保持せしめんが為に行ふ所の施設なり。

すなわち、「如何にすれば此気合を常に緩めぬ様にして断へず生々として気持ちよく働かせる事が出来るかに就て細心の注意」を払い、職工たちの身体的・精神的負担を具体的に軽減し、それによって能率増進、さらには労使関係の改善をも図ろうとする経営認識・姿勢こそが、すなわち「温情主義」であった。

では以上のような経営認識・姿勢の下、日光精銅所ではいかなる施策がとられたのであろうか。以下、一九一二年に鈴木恒三郎が日光精銅所長に就任して以来、実際に行つた主たる施策・改革を具体的にみていくこととしよう。

鈴木が日光に赴任してまず最初に行つた改革は、労働時間の短縮、夜勤の廃止であつた。

一九一二年当時、日光精銅所における主たる作業は、午前五時から午後五時までの日勤と午後五時から翌朝の午前五時まで働く夜勤との二交替になつており、つまりは十二時間労働が基本だつた。しかし一方で、当時の日光精銅所は「市場不況に依つて、製品の需要非常に減退し、其結果製品は倉庫に満ちて生産過剰を告げ、半減した製造力を以てしても優に数ヶ月を支えらるべき状態に在つた」。こうした状況をふまえ、鈴木は思い切つて労働時間を短縮するのみならず、日勤のみの十時間半労働制に移行させたのである。

とは言え、これら改革は、決して事業縮小に伴う受身的な対応策ではなかつた。鈴木はこれら改革の動機について次のように述べている。

予の日光精銅所に臨むや、細心の注意を以て工場内外を視察研究

し、労働者の不幸を除き彼等の利福を増進する上に遺漏なからん事を期し〔中略〕種々の点に着目した中にも、労働時間の過長から生ずる労働者の不幸が、後に述べんとする夜勤制度から生ずる災快と

共に、最も大なるものあるを見て、捨て置く訳に行かぬと決心した。当時、銅線市場の「未曾有の不況」により、製線工場は「其製造力平常の三分の一にも足らぬ仕事をして居る」状態であつた。しかし一方、丸型銅は「英国への輸出で大繁盛を極め、何程造つても足らぬ様であつた」。これら工場の職工たちは、改革以前、十二時間労働制の下で「朝の暗い裡から夜暗くなる迄、工場に在つて汗みどろになつて働く時間と、疲れた体を寢床に横たへ昏々として眠むる時間の外、何等の時間も持たぬ」状態だつたという。また、日勤と夜勤は五日ないし七日ごとに交替することとなつていたが、一週間の夜勤は「之に従事せる職工は強健なものでも体重が二三百目減ずる」と言われるほどに職工たちに負担を強いるものとしてあつた。「斯く彼等が甚だしく疲労する理由の一」は何よりも昼間に眠らねばならなかつた彼らの睡眠の不足にあつた。職工たちは、「眠いのを我慢する苦しさで疲れとで頭がぼうつとなつて居ますから、物を考へたり、熱中したりする精はありません」という有様で十二時間、工場に拘束され続けた。

そしてこうした不健全な身体・精神状態での夜勤は、必然的に欠勤・離職者を続出させ、また、不注意からの怪我也も頻繁に招くこととなつた。夜勤者の負傷率は日勤者のそれと比較して六割も高かつたという。

仕事がだれて来る上に、これも矢張り疲れから来るのですが、欠勤や早上りの多いのにも困りました。私共の工場は一工場が一組で、その部分に一人欠てもやれないのですから、欠員が多いと全くどう

する事も出来ません。

「昼間に」寝て置かないと夜になつて困ると思ひ乍ら、遊びに身が這入ると、つひつひ遊んで了つて、とうとうその晩は休む様になり
ます。そんな訳ですから仕事に出て来る者でも皆不精無精で、元氣
さうにして居る者は一人も居ません。⁵⁵⁾

このような不経済な状況を、鈴木は自ら全ての工場を視察することで
知ることとなつた。そして彼は、「労働時間に於ける過労と休息時間に
於ける慰安の余裕皆無」なるにも拘わらず「猶且つ功程が進めば寧ろ不
思議であらう」として、「従業員心身の過労を減じ、精力の充実を図る」
ため、日勤のみの十時間半労働制への改革を断行したのである。つまり、
これは銅製品市場の不況に際しての一時的な対応策では決してなく、作
業能率の増進を意図しての労務政策そのものの転換であつた。

こうした姿勢は夜勤に限らずその他の場面においても徹底されている。
鈴木が所長に就任した後、一ヶ月中の休日を二日増すことで四日とする
一方、早出・残業を禁じ、作業時間中の午前九時、正午、午後三時には
必ず休憩時間（十五分・三十分・十五分）を設けることとした。⁵⁶⁾そして
これら改革は、次のような認識に基づいて行われていた。

休憩なき長時間の労働は、健康上有害なるのみならず、疲労を忍び
ての労働は、特別の場合を除くの外は、作業上の効果を減少せしむ
るものなり、一日の就業時間中、一定の時を定めて休憩せしむるは、
職工をして労働による疲労を一掃せしめ、新鮮なる空氣に浴せしめ、
活発なる氣力を回復せしむる

休憩は必ずしも怠惰を意味するものに非ず、又仕事の転換は一種の
休息となることあり、故に此の意味に於て休憩と休息とを巧みに利

用するときには毫も職工の健康を傷ふことなく、最少の時間を以て、
最大の生産高を得るに至るべきなり⁵⁸⁾

これによつて職工の実質的な労働時間は一日九時間半と変更されたわ
けである。

(2) 労働環境の整備

作業上における過度の疲労は、職工たちの「氣合張合」、「労働心」を
損なわせ作業能率を低減させるのみならず、欠勤・離職者を増加させる
という点で、日光精銅所の再建を使命としていた鈴木らがまずもつて取
り組むべき最大の課題であつた。長谷川によれば、職工たちに生じる疲
労は次の二つに類別されるという。「適度に休息せず、過度に労働をなせ
しによりて来る疲労」と、「不必要なる手数、不愉快なる仕事場所及び周
囲より来る疲労」である。⁵⁷⁾

疲労は、決して作業の継続によつてのみ生じるものと考えられていた
わけではなかつた。職工の身体的・精神的健全化を図り作業能率を向上
させるためには、彼らが快く作業に従事できる環境もまた整備する必要
があつた。

鈴木恒三郎着任以来、工場内設備の整備が積極的に進められることと
なつてゐる。例えば、工場周辺の利用価値の少ない建築物を除去き空地
とし、工場の屋根の一部をガラス張りにし、新築工場はできるだけ窓を
大きくする等のことを行つてゐる。これらは「光の問題は職工の疲労に
大関係あり、最善の状態にある光は疲労を医するに要する時間の割合を
減少せしむべし⁵⁹⁾」という理解からの施策であつた。特に日の出から日の
入りまで一つの建物の中で作業に従事し続ける職工にとつて、どれほど

の窓がどの位置にあるかといったことは、身体面よりむしろ精神面に大きな影響を及ぼす問題としてあった。

また、「冬と夏との適度の温度を工場内に保つことは、職工の愉快と健康と其出来高とを増加するものにして、頗る善良な効果を与ふる」として、冬季には各工場にストーブを設置することとし、夏季の蒸し暑さに対しては「トタン屋根の棟上より噴水を雨下せしめ」室内温度を下げる屋上散水装置や電気扇風機を工場内に配備することで対処することとした。⁽⁸⁾この時代、工場内扇風機や屋上散水装置などは、おそらく国内にも数台となかったことであろう。事実、後にまたふれるが、日光精銅所が「模範工場中の模範工場」と評され注目を浴びた際、上述のような施設は、その象徴として取り上げられ、世間一般に広く紹介されることとなった。

また、鈴木が所長に就任した一九一二年当時、職工の傷病に対する扶助規程はすでに存在していたものの（「日光電気精銅所職夫規程」〔一九〇七年〕及び「扶助救恤及共済会規則」〔一九〇八年〕）、鈴木は「扶助法は消極的施設で、危険予防は積極的施設である」として、さらに職工たちの危険予防に努めている。具体的には、「機械の運動する部分、歯車、曲柄、等職工が接触する事に因つて、危害を蒙る虞れのある箇所へ、柵圍若しくは蔽被爲を設け」、全ての職工に羅紗製のゲートル等の保護服を支給、着用を義務付けた。⁽⁹⁾「積極的施設」という時の「積極的」という言葉は、単に傷害を事前に回避するという意味のみでなく、以下の証言に示されるように、良環境が最善の労働を提供せしめるという意味も含んでいたことは見落とすべきでない。

危険傷害を予防する装置の如き音に安んじて専心業務を励ましむる

のみならず傷害に対する注意力を喚発して負傷することは自身以外更に雇主にも同様の苦痛を与ふるものなりとの自覚心を起さしむるに至る⁽⁸⁾

その他にも、着替所を設け、その脇に、仕事を終えた職工たちが一度に入浴しても混雑しないよう、数十個の水道を備えた百三十坪の浴室を作った。これにより「油に汚れた職夫もスガスガしい気持で帰途につくことが出来た」という。また、構内の食堂の採光通風にも工夫を凝らし、「盆栽、花卉を適所に配置し、絵画等を掲げて環境整備に心をくばった」というからその徹底ぶりがうかがえる。⁽⁹⁾

精銅所の附属病院が創設されたのも、鈴木が所長を務めていた一九一三年であった。もともと精銅所が建設された清滝部落（現在の日光市清滝町）は無医村で、精銅所が盛況を極め、職工数が一〇〇〇人を越えた明治後期に至ってもなお、ここには、和田耕という医者と看護婦一人によって営まれる「清滝療院」があるのみだった。当時、「注文に応じ切れない盛況」下にあり、需要者への対応及び新たな工場建設等で手一杯な状態であった精銅所は、一転、「未曾有の不況」に陥る一九一〇年代まで、和田耕に金銭的援助を与え、薬代、診療費等を市価より安くさせること以外、職工からの医療要求に対して具体的に応えることができずにいたのである。⁽¹⁰⁾

当初より、職工たちの身体的・精神的健康こそが能率増進を可能とすると考えていた鈴木恒三郎は、こうした状況に鑑み、一九一三年、レントゲンやスチーム暖房など当時としては最先端の機材を備えた附属病院（内科、外科、薬局）を創設した。星野理一編『仮刷日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』（一九五一年、あかがね出版委員会）によれば、附

属病院開設当時、一ヶ月の診療患者数は実に一二〇〇名にのぼったといふから、いかにそれ以前の医療体制が不十分であつたかがうかがうことができる。

(3) 労働力の保全—生活の「善導」—

鈴木たち経営陣の企図した改革とは、各職工への身体的・精神的負担を軽減する労働条件・環境を整備することで、各人の作業能率の増進、さらには労資関係の改善を図るというものだった。こうした方針に則り、前項でみてきたように、鈴木が所長に就任して以来、日光精銅所では職工たちが「断へず生々として気持ちよく」働くことのできる労働条件及び環境が急速に整えられていったのである。

こうした改革は必ずしも工場内に範囲を限定するものではなかった。経営側が「従業員心身の過労を減じ、精力の充実」を図る諸設備・施策を工場内で完全に講じたところで、工場外の生活の中で、「其回復した精力を彼等が徒に消費しては、此上もない不経済^⑧」となつたためである。

元来、職工たちは「汗みどろになつて働く時間」と「疲れた体を寢床に横たへ昏々として眠むる時間」の外、何等の時間も持たぬ状態で日々を暮らしていた。このため、自然、「家庭の娯楽を知らず、家庭の慰安を解せず」、飲酒に「空費」を投じるような生活を送っていたという^⑨。長谷川は「職工の家庭は其労働力発生の根源にして、家庭の和楽は工場に於ける疲労の慰藉となり、又衛生の保全となるなり」として、次のように現状を批判的に述べている。

職工にして家庭の慰安を得んとするも、現時大多数の工場に在りては、其住居する処、不潔、不秩序、不愉快にして、彼等か終業帰宅

の後、終日の労を慰せんとするも、遂に其目的を果すを得ざるもの多し、斯くて住居は其労働能力其他に多大なる影響を及ぼしつゝあるなり

職工か道徳上欠くる処あるは、職工其者ののみの罪にあらすして家庭の不完全なるに帰するものと云ふへきなり^⑩

諸改革による心身の健全化の効果を、あくまで「気合張合」、「労働心」の発揚とそれによる作業能率の増進として成就させようとすれば、労働条件及び環境のみならず、職工の私生活にも経営が関与していき、「精力が徒に消費」されるのではなく、むしろそこでの生活が作業に対する「気合張合」につながるよう、職工たちの生活自体を改善する必要があつた。

此等不完全なる家庭の改善を計るは、多くの結果に俟たざるへからざるを以て、其効果を一夕に収め難きは勿論なるも、工場管理者は能く此の内情を察して、適切なる施設を試むるを要し、娯楽、慰安、其他百般の機会に於て、其品性向上の為に充分の努力を吝むへからす^⑪

この具体的施策としてまず取り上げねばならないのは、購買組合制度である。日光精銅所の購買組合（「有限責任日光精銅所購買組合」）は、正確に言えば、鈴木による改革の産物ではない。購買組合が創設されたのは、一九〇八年、初代所長山口喜三郎の時代のことである。精銅所のある清滝には、創設当時、中禅寺道を通る人々を相手とする駄菓子屋程度の店が二、三件あるのみで、生活必需品を商う店は一軒もなかった。その後、「附近に一二の商店は出来たけれど、新開地の事として暴利を貪り」、「ビール一本五十銭、鶏卵一個五銭と云ふ如き事は決して嘘ではな

い」状況で、「ために、社員や職工は、二里を隔てた日光、五里を隔てた今市等から、日用品を買ひ取ると云ふ如き、不自由を忍ばなくては」ならなかった。⁽⁸⁾ こうした場所で数百人の職工を抱え工場を円滑に経営していくためには、当初から食料その他日用物品の供給を、経営側が率先して担っていかざるを得なかったのである。

そのうえで購買組合は幾多の利点を持つものとして注目され設立された。例えば、組合員各々が自らの給料の一部を支弁し合うことで、それぞれが日用品を手に入れることが可能となるという点で、自助・共同の精神を養うことができたし、職工たちは容易に日用品を手に入れることができるのみならず、配当金も得られた。また、購買組合の設立によって、経営は日用品供給に支出する費用・労力を省くことができた。何より、質が良い物品を低廉な価格によって提供することで、組合員の生活条件を改善させることができ、かつ職工たちの組合への加入が、事実上彼らによる貯金となり退職を抑制する効果があることなど、購買組合が労務管理上の間接的媒体となったという点は経営にとって大きなメリットだった。

職工の心身の健全化からの能率増進に力を入れていた鈴木たち経営陣にとつて、栄養価が高い食料品をはじめ信頼性ある物品を確実に提供でき、かつ職工たちの浪費を予防することのできる購買組合が極めて大きな政策的意義を持ったことは当然のことだった。事実、鈴木が所長に就任して以来、日光精銅所の購買組合は急激な発展を見せ、組合創設以来、常時、五〇〇人前後に止っていた加入者数も、一九一二年以降、八〇〇人から九〇〇人へと増加し、総売上高、事業純益金もまた、共に一九一二年、前年までの平均と比して約三倍に増加している。⁽⁹⁾ この結果、同所

の購買組合は、「聞きしに勝る完全なものであつて、其組織、其成績、及び間接直接に、職工事情の上に及ぼせる影響の如き、いづれも、好良を極めて居つて、真に本邦唯一の職工の購買組合の、模範として推奨し得る」とまで評されるまでとなり、鈴木が所長を退任した後であるが、一九一五年には、全国産業組合中央会会頭から優良組合として表彰を受けている。

精銅所は、職工たちの生計を保護し、十分に健康な心身をもつて作業に従事させるべく購買組合を積極的に活用したのであるが、同じ目的をもつて社宅を新築・整備し低廉な家賃で貸し与えるのみならず、幼稚園までも開設している。これは、子供があるために共働きのできない夫婦のために設けられたもので、精銅所は職工の妻に対し、子供を幼稚園に預け精銅所で勤務するよう奨励することで、間接的にはあるが彼らの生計を保護しようとしたのである。⁽¹⁰⁾ また、子供を精銅所の幼稚園に通わせることは、職工たちに対して、日光に定住するよう促すという意図もあつた。

さらに彼ら家族を対象として一九一四年から団体旅行を行うこととしている（初年は大正博覧会及び東京見学、中禅寺湖への遠足）。これは「家庭の和楽は工場に於ける疲労の慰藉となり、又衛生の保全となる」という認識に則るものであつた。家族を持たない独身者に対しては、寄宿舎を拡張し、さらに「工員寄宿舎規程」を初めて制定し、精銅所へ入所した者は、強制的にはじめの六ヶ月間、ここで生活を送ることとした。ここには舎監を置いて、職工たちが規律正しい生活を行うよう管理・指導させた。

一方、これといった娯楽を持たず、冬、雪に閉ざされる時期などは、

自宅で飲酒する以外に慰安する術のなかつた職工たちに、新たな娯楽を提供すべくスケート・リンクを清滝に作らせたのも鈴木恒三郎だった。言うまでもなく、二十世紀初頭において、スケートという外来文化はまだまだほとんど国内で一般化されていなかった。日光は、これまで国内のみならず国際大会などでも活躍する幾多のスケート選手を輩出し、現在、アイスホッケーチーム（HC日光アイスバックス、旧古河電工アイスホッケー部）があることでも知られているように、国内でもスケートが特に盛んな地であるが、この山間のスケート文化は、鈴木恒三郎時代に端を発するものであった。

（4）「温情主義」の効果

以上、日光精銅所の「温情主義」施策について具体的に確認してきた。鈴木恒三郎が採用した「温情主義」とは、いかにコストをかけず生産設備を間断なく使用させるのではなく、むしろいかなる労働条件・環境が能率増進をより向上させ得るかという観点に立脚するものだった。経営側がなすべきことは、職工をして「断へず生々として気持ちよく働かせる事」であり、事実、精銅所は労働時間の短縮、夜勤の廃止、危険予防の徹底、さらには採光・通風条件の整備から娯楽施設の建設に至るまで、様々な施策を実行してきたのである。

この効果は著しいものであった。鈴木恒三郎が著した『労働問題と温情主義』中で公表された結果によれば、鈴木が赴任して間もない一九二二年十二月時点での月間の欠勤率は八、四％であった。しかし、これが退任する半年前の一九一四年十一月には五、五％となっている。職工の離職率についても、一九一二年十二月時点で月間八、五％であった

ものが、一九一四年十一月には一、八％へ、負傷者数も一九一二年十二月には月間一一九人いたが、三年後には一ヶ月二十人前後にまで減少している。

そしてこれら変化は、鈴木が期待した通り、生産性の著しい向上という結果をもたらした。鈴木所長就任以降、職工は大幅に減員され、その総数は一九一二年の九四〇人から六三四人に減少していた。その一方で、一人工当りの仕事の分量は著しく増加し、例えば展延工場は、一九二一年十一月を一〇〇とした場合、一九一四年十一月には四二〇、つまり四倍以上の分量となっている。最も増加率の低かった製品工場でも約二倍半の数値を示しており、全体としてはほぼ三倍強の増加であった。そしてこうした著しい上昇は一九一二年からの三年間に全体で約二倍となった機械効率の上昇に支えられていた。

さて、日露戦後に著しい経営拡大を達成した重工業経営は、一九〇七年以降の不況の慢性化という状況下で、市場の確保と経営の安定をはかるため、生産性を維持・向上させつつ、生産原価の引下げを図り市場での競争力を強化する必要性に迫れることとなった。ここで多くの経営者たちが、生産過程に対する規制強化（管理・監督の強化あるいは能率給）を通じて労働者に「設備を間断なく使用」させ、これを達成しようと考えたことは前述した通りである。一方でこうした労務政策は、結果的に労使間に軋轢（具体的には現場員と職工との軋轢）を生むこととなり、鉱山を中心として各地での大規模な争議・「暴動」が頻発したことで、その限界性を露にすることとなった。

もちろん、こうした深刻な状況に各経営者たちが無自覚であったわけではない。しかし、その当時にあつては、「如何にして工場を経営すべ

きかを知らぬ、労力売買主義を以てすべきか、昔風の主従の関係を以てすべきか、未だ其帰着する所を知らぬ、而も危険思想や社会主義の潮流は時々刻々押し寄せつゝある」とあるように、既存の方策に代る有効な方策を見出せずにいた。

こうした時期に、旧来とは全く異なる方法で著しい成果を挙げてみせた日光精銅所は経済界で注目を浴びることとなった。何よりも労働時間の短縮をはじめ労働条件を緩和することが、経営側の経済的損失を招かないばかりか、逆に生産性の向上を実現したという事実は、当時の一般的な経営者たちにとつて大きな衝撃であつたらう。と言うのも、同時代の多くの経営者たちは、前述した通り、生産性の維持ないし向上を、管理の強化あるいは出来高払いを基礎とした能率給を通じ、労働時間・労働量の増加によつて達成しようと考えており、一方、「労働時間の短縮、賃金の増加其他労働条件の改善は労働者の生産力を減少し、生産費を加重すべし」、「斯の如きは我産業界に致命的打撃を与うるものなり」と反対していたのである。

日光精銅所における「実験」が経済界に与えたインパクトの大きさをより具体的に知るうえで、同所の経営法が、一九一〇年代半ばに、新聞または実業雑誌等で頻繁に取り上げられ、しかもそのほとんど全てにおいて、「職工に対する待遇法が頗る用意周到であつて、何の点から見ても模範的である」という文脈で好意的に評されていた事実は注目に値する。

『労力新聞』の編集長、正岡猶一の言によれば、「東京の各新聞紙は屢々之れを報道或は批評し、実業に関係ある雑誌中殆ど之れを紹介せざるものなく、『日光の模範工場』の名は、日本全国何れの土地にも知れ

渡ることとなつたという。彼は「鈴木君の経営振りの一端を労力新聞紙上に紹介した為に、私は至る処の工場に於いて鈴木君の為人を聞かれて其説明に忙殺せられた」、「他の新聞記者雑誌記者も屢々鈴木君の事に関して多くの人から質問を受けた事と察する、鈴木君は今や一工場の管理者ではなくして実に日本産業の改革者である」と述べている。

工業教育会会長で、日本各地の工場、鉱山を歴訪し、その中から模範的と思われる労務政策や労務施設を『職工問題資料』としてまとめその普及に努力した宇野利右衛門は、日光精銅所、「温情主義」、そして鈴木恒三郎を次のように評している。

我国幾千の大工場中より、模範工場中の模範工場とも云ふべき、真の模範工場を求めたならば、日光精銅所は、其第一に数え上ぐべきものである。

鈴木君の温情主義は今や鈴木君の温情主義ではない、日光精銅所の温情主義でもない、古河家の温情主義でもない、実に日本帝国の温情主義となつた〔中略〕鈴木君は今や一工場の管理者ではなくして実に日本産業の改革者である。

「温情主義」という言葉が、経営思想の名称として一般に定着するようになったのも、鈴木恒三郎が「温情主義」の成果を公表し、その有効性を世間一般に訴えた一九一〇年代中頃のことであつたという。

『温情主義』なる語は我国に於ける近年の造語にして、外国語の翻訳にあらず。余の知れる限りにては大正二三年の頃、古河鉱業会社の日光精銅所長たりし鈴木恒三郎氏が、種々なる方法を設けて職工優遇の途を講じ、自ら名けて之を温情主義の發揮なりと称し、且同所退職の際『労働問題と温情主義』なる一書を公にして其効果を世

上に吹聴したる以来、漸次一般の慣用語となりたるものゝ如し⁽⁸⁾

三 「温情主義」の基礎理論

(1) 「温情主義」のモデル

さて、ではなぜ鈴木という「古河家の少壮人物」は、他の経営者と一線を画し、旧来にはなかったパスペクティブに則った経営を行うことができたのだろうか。この背景に、彼が欧州視察を行いそこで最新の知識を吸収していたという事実があったことは意外にもあまり知られていない。

鈴木恒三郎は日光精銅所に赴任する前の一九一一年、古河鉱業本店より欧州視察を命じられ、一年間、イギリスやドイツにおける実業界の要人を歴訪し、彼らの工場を視察している。残念ながら、具体的に誰と会いどこを視察したのか、彼の足跡を追うことは史料上の制約からできないが、ここで見聞きしたことに關しては、鈴木自らの著作から知ることができる。

それによれば、まず彼はこの視察において、「欧州に於ては職工のエンジニアエンシー〔効率性〕に重きを置き各種の方面に研究しつゝあることを実感したという⁽⁹⁾。鈴木が欧州視察を行った時期は、まさしく欧州においても、作業能率の増進が「将来の工業発展に対する基礎要件」とされ、『能率学』とも称す可き実業上の新科学が生れ出ることになった⁽¹⁰⁾」時期であった。鈴木は、能率増進を巡る先進国の潮流を、視察中、身をもって体験していたわけである。

注目すべきことに、ここで鈴木は、「英吉利や独逸の各模範工場と云

はるゝものは、悉く温き主従関係の下にある事を発見した⁽¹¹⁾」という。そして彼はイギリスのチョコレートメーカー、キヤドバリー(Cadbury)社⁽¹²⁾を視察した際、社長キヤドバリーが述べた「労働工程の増減は、一に彼等労働者に対する雇主の心の温度の高低に比例する⁽¹³⁾」という言葉に感銘を受けている。

キヤドバリーによれば、能率を増進させようとすれば、労働時間の短縮はもちろんのこと、「職工をして絶えず不安の念のうちに就業せしむるは、工程の上に甚だしき損失あるが故に」危険予防を徹底し、工場の内外を問わず、「手洗場、便所、浴場等より、室内の通風、暖炉等の設備に至るまで、極めて親切細心なる注意を払ふ」必要があるという。

鈴木は、この意見について、「キヤドベリー氏一個の意見に止まらず、其後小生の見聞したる各種の方面より、其論拠の益々味ふべきものたるを知れり」と述べている。そして彼の「温情主義」は、「何処迄も彼のキヤドバレー氏の金言、労働効程の増減は、雇主の心の温度に比例すと云ふ事を根本の主義方針」としたものであったと自ら書いているのである。

「温情主義」という名称もまた、もともとはこのキヤドバリーの「金言」によつていた。

当時彼(鈴木)はこの言葉を使用せず「温か味」とか「ぬくもり」という言葉を使つていた。彼の書生に石山賢吉なるものあり、後にダイヤモンド社の社長となつた。その石山が鈴木所長時代に「利廻り」研究のため精銅所に来ていて、彼が口癖にいつていた「温か味」とか「ぬくもり」とかを温情主義と名づけたものである⁽¹⁴⁾。

つまり鈴木は、「労働工程の増減は、一に彼等労働者に対する雇主の

心の温度の高低に比例する」という「金言」に則り、経営側が「温か味」、「ぬくもり」をもって職工を使役するといった「主義」を探ることとした。これに「温情主義」という固有名詞が外から与えられ、以後、鈴木自身もまたこの名称を積極的に用いるようになったのである。

以上のような事実から、「模範工場中の模範工場」たる日光精銅所の「温情主義」施策が、欧州の「模範工場」において「悉く」実施されていたという「温き主従関係」を基礎とした「能率学」を基礎に行われていたことを知ることができる。つまり「模範工場中の模範工場」である精銅所の「温情主義」施策は、決してオリジナルなものではなく、さらに欧州の「模範工場」を模範として実施されることとなったものであったわけである。では、鈴木が「温情主義」の基礎とした欧州の「能率学」とは、具体的にいかなるものだったのだろうか。

(2) 国内における「能率学」の普及状況

一九一〇年代は、先進諸国で労働力の効率的利用、作業能率の増進が「将来の工業発展に対する基礎要件」され、『能率学』とも称す可き実業上の新科学が生れ出る」ようになった時期であった。この時代、まさに「能率学」の代表として世界で最も名を馳せることとなったのは、間違いないテラー(T. W. Taylor)の「科学的管理法」であったろう。

「科学的管理法」は、日本でも比較的早い時期から雑誌・新聞等を通じて頻繁に紹介されている。例えば、テラーやギルブレス(Gilbreth)らの業績が日本で紹介されるようになったのは一九一一年からのことであり(安成貞雄著「世界の実業界を革新するに足る科学的操業管理法の案出」、『実業之世界』第八巻第五号)、翌年の一九一二年には、

横河民輔によりテラーの『The Principles of Scientific Management』(一九一一年)が『科学的経営法原理』という訳語で刊行された(一九一三年には星野行則により『学理的事業管理法』として翻訳・出版)。ギルブレスの『Motion Study』が紹介されたのも同年であり、大壁早治が『手数省略新式工場管理法全』として出版している。このように「科学的管理法」はタイムリーに国内で紹介されており、当然、当時の経営者一般において早くから知られることとなっていた。

しかし、ここで留意せねばならないのは、本稿の対象としている一九一〇年代はじめという時期において、体系化されて間もない「科学的管理法」は、決して「能率学」のグローバル・スタンダードではなかったということである。同時代には、これとは異なった視点・論点から、様々な人物によって合理的な能率増進法が模索されていた。

指摘するまでもないことだが、鈴木が「温情主義」の基礎としたという「労働功程の増減は、一に彼等労働者に対する雇主の心の温度の高低に比例する」という「能率学」は、明らかに「科学的管理法」と異なる。何より、鈴木がテラーに対して批判的で、「小生は未だテラー氏や、エマーソン氏の書籍に手を触れたる事なく、又此の先きも之等の書籍に知恵を借り様とも存じ不居候」とさえ述べていた。

当所「日光精銅所」が斯くの如き殆んど世界にも類例多からざる成績を挙げ得たる其の施設方針なるものは、御承知の如き次第にして、近來八益敷く雑誌などに喧伝せらるゝ、所謂科学的管理法とか、若くは『セフレチカル、マネージメント』とか云ふものとは、何等の關係無之(小生は未だテラー氏や、エマーソン氏の書籍に手を触れたる事なく、又此の先きも之等の書籍に知恵を借り様とも存じ不

居候⁽²⁾

鈴木が「キヤドベリー氏一個の意見に止まらず」欧州では一般化していたという「能率学」は、テラーの「科学的管理法」とは異なり、雑誌や新聞等で掲載されることはほとんどなく、ゆえに国内で一般には浸透していなかった。しかしながら、欧州の「模範工場」で「悉く」採用されていたというそれは、古河同様に欧州へ職員を頻繁に派遣・視察させ、海外の文献なども積極的に取り寄せていた財閥系大企業においては、タイムリーに知られることとなっていた。

例えば、鈴木恒三郎が日光精銅所長を務めていたのとはほぼ同時期にあたる一九一四年に、三菱鉱業本店の命を受け庶務部調査課がまとめた調査資料、『労働者取扱方ニ関スル調査報告』(第一部、第三卷、荒川鉱山・尾去澤炭礦)の中には次のような文章がある。

現今欧州諸国ニ於テハ工場法其他之ニ類スル労働者保護法ニ於テ労働者ノ労働時間、休憩時間並ニ休日ニ関スル種々ノ規定ヲ有セルガ之レ等規定ハ最初ハ人道博愛ノ問題ヨリ来タレ「ル」モノナルガ十
九世紀ノ末葉ニ至リProf. Luyo Brentano, W. Roseher, von Schülze, Gäwenz, Schönhof等ノ諸学者ガ長キ労働時間必ズシモ常ニ多キ労働功程ニアラズ、短キ労働時間常ニ少キ労働功程ニアラザルコトヲ学理的ニ論シ又Lord Thomas Brassey氏等之レヲ實際ニ証論スルニ至リ今ヤ之レ等労働者保護法ハ唯ニ人道博愛ノ問題ニトシマラス一國經濟ノ發展ヲ促進スル目的ヲ有スルニ至レリ即チ労働保護法ノ目的ハ人道ノ上ヨリ漸次經濟上ノ問題ニ推移シツ、アリ⁽³⁾

そして報告者によれば、「長キ労働時間必ズシモ常ニ多キ労働功程ニアラズ、短キ労働時間常ニ少キ労働功程ニアラザルコト」は「最早今日

ニテハ学界ノ通論」となっていたという。鈴木が指摘していた欧州における「職工のエフィシエンシーに重きを置いた各種方面からの研究が、上述の諸研究を指していたことは言うまでもない。

(3) 欧州を中心とした「能率学」の発展

欧州における「能率学」の発展に、ある一定の方向性を与えた存在として代表的な人物は、ブラッシー父子(Thomas Brassey, 一八〇五—一八七〇年) Lord Thomas Brassey, 一八三六—一九一八年)であるとされている。父ブラッシーは、イギリス、アメリカ大陸、インドなど世界各地をフィールドとして鉄道建設業を営んでいたイギリスの大企業家であり、Grand Trunk Railway in Canadaの建設者として世界的にも有名な人物である。彼は、賃金の高いイギリスの労働者とその逆のインドなどの労働者の両者を雇用した経験から、高賃金を得る労働者は低賃金の労働者に較べて生産性がしばしば高く、したがって、賃金が高いからといって経営側の支出すべき費用が必ずしも全体として高くなるわけではないという事実を知った。

こうした彼の「発見」は、彼の死後、息子ブラッシーによって欧州一般に広められることとなる。息子のブラッシーは、内外の各種産業の現場で実際に父の説を検証するとともに、その説を著書で広く紹介した『Work and Wages』一八七二年『Lectures on the labor question』一八七八年)。彼によれば、自らの生活水準を向上させようとする労働者の欲求は、彼らをして勤勉にし、熟練の度合いを引上げ、生産性を高める結果をもたらすが、一方、生活水準が低くかつその生活が改善される見込みもないような場合、労働者の能力は十分に發揮されず、生産は経済

的に行われぬ。ゆえに賃金を低く抑えることが、単純に経営側の利益となるわけではない。

この実際の経験に基づいたブラッシー父子による指摘は、一九一〇年代の日本同様に、労働者に対する支出の増加を単純に生産費の増加として考える人々が大半を占めていた十九世紀末の欧州に新たなパースペクティヴを与えることとなった。

シェーンホフ (J.Schoenhof, 一八三九—一九〇三年) は、作業能率を左右する生理学的要因 (当時において生理学は未発達であったが) を明示化し、後進の研究の方向性を規定したという点で重要なキーマンと言える。もともとはアメリカの製造業者でありながら、領事として政府から欧州の産業事情調査を委任されていたシェーンホフは、著書『The Economy of high wages』(一八九二年) で、アメリカの労働者が欧州の労働者よりも賃金が高いにも拘わらず、いずれの国よりも低いコストでより多くの生産を達成している事実を具体的事例に即して指摘し、この理由について、特に労働条件が及ぼす身体的影響という観点から説明した。すなわち、彼によれば、労働とは人間の身体的行為でありつまりは生命力の消費であり、もしこの生命力が補給されることがなければ、当然、肉体は疲労し、この結果、労働量は低下する。一方、高賃金や適度な労働時間は、栄養状態をよくし、また所与の時間内でもより多くのエネルギーを出すことを可能とするため労働量は増加するし、他方でそれは熟練の度合いを引上げる結果をもたらすこととなるため、生産性は総じて向上する。アメリカの労働者が高い賃金を得ていながら最も低いコストでの生産を達成し得ているのは、彼らの生活水準が高く、労働力が十分に保全されているからであるという。

そして、新たに「労働強度」という概念を用いることで、ブラッシー、シェーンホフらの主張を学理的に体系化し、この有力な代表者となったのが、ドイツの経済学者で社会政策学会の重鎮、ブレンターノ (U.Brentano, 一八四四—一九三一) であった。彼はシェーンホフらの議論をふまえ、高賃金と適度な労働時間は、単位時間における労働の「強度」を増加し、したがって単位時間における作業能率を向上させるという説を理論的に展開した。そしてこの彼の理論は、この後、彼の弟子、ゲーファアーニッツ (Schulze Gavernitz) やジンツハイマー (Ludwig Sinsheimer) として東京帝国大学の福田徳三などに引き継がれ、世界的に伝播していくこととなる。

ブレンターノの功績は、ブラッシー父子より連なる労働条件と作業能率との相関性に関する主張を体系化するとともに普及させ「学界ノ通論」としたこと (著書『Über das Verhältniss von Arbeitslohn und Arbeitszeit Zur Arbeitsleistung』(一八九三年) が発表されて以来、「多クノ教科書ハ之ヲ記載シ多クノ学者ハ之レニ左祖シ最早今日ニテハ学界ノ通論タリ」と言われるに至った) としてそれ以上に、労働時間の短縮、賃金の値上げが必ずしも経営者の不利益を招くとは限らないということに学理的な根拠 (社会的信頼性) を与えたことで、経済そして政治の世界双方に対し多大な影響を与えたことにある。

例えば三菱の『労働者取扱方ニ関スル調査報告』に、「労働者保護法ハ唯ニ人道博愛ノ問題ニトゞマラズ一國經濟ノ發展ヲ促進スル目的ヲ有スルニ至レリ」とあったが、こうした転換を決定付けた最大の功労者はブレンターノであったろう。日本国内でもそうであったように、労働者保護法が「人道博愛」の精神に基づく限り、利潤の拡大を至上命題とする

経営者の積極的合意・賛同を得ることは困難だった。しかし、労働者保護が有形無形の経済的利益をもたらし得るということが、信頼に値する「事実」とされたことで、先進諸国においてそれはまさしく経営戦略のひとつに変じることとなった。これ以降、むしろ経営者たちが率先して労働者を保護するという社会的な土壌が生まれることとなったのである。

(4) 日光精銅所の「模範工場」

ブレンターノ以降、経済界からの要請の下、いかなる条件・環境下であればより労働力を合理的に利用することが可能となるか（高次の作業能率が継続的に実現されるか）という課題を明らかにする生理学・衛生学的研究が、先進諸国の様々な研究者の手で行われ急速に発展していくこととなった。例えば、リー（Frederic S. Lee）は爆裂弾のヒューズを製造する工場で労働者たちの一日の作業量を綿密に分析し、一日のいつ最も作業能率が下がり、それはいかなる原因によるものであるか等を解明した。彼の研究（ヒューズ工場の事例）によれば、一日の内、午後の能率は午前のもよりも四％低く、午前中の最初の二時間は能率が右肩上がりに上昇し、仕事を始めた時点より十一％も高くなるのをピークに、その後、正午の休憩時間まで能率は下がり、正午の時点でピーク時から十七％マイナスになるという。そして彼は、作業開始時から二時間後以降の能率の低下が、筋肉内の化学的・物理的変化の進むに従って起る疲労（二次的疲労）を原因する労働力の減退によるものであると説明する一方で、さらに疲労には、照明、喚気、食物その他、衛生的条件より起る「二次的疲労」があるとして、高次の能率を継続的に維持するためには、単にエネルギーの消費を抑制するのみならず、十分な光線、適当

な喚気、室温等の作業環境に配慮し、また労働者の口にする食物の不適當、調理上の欠陥等もまた正されねばならないと述べている。

こうした「最善」の労働条件・環境を巡る諸研究が進展し、書籍として一般に流通されるに及び、先進諸国では「工場の内外を問わず、労働者の日々の生活を繞る一切の環境条件が、労働生産性に対する客観的要因としての意義を持つ」ということが、学者間のみならず、経営者一般においても漸次、自覚されていくこととなった。そして各工場において、労働時間の短縮、賃金の値上げにとどまらず、採光・通風条件、工場衛生、その他労働者の福利増進の具体的方法が考案され、実践されていくこととなったのである。

「労働功程の増減は、一に彼等労働者に対する雇主の心の温度の高低に比例する」とし、危険予防設備をはじめ、「手洗場、便所、浴場等より、室内の通風、暖炉等の設備に至るまで、極めて親切細心なる注意を払ふ」ことが不可欠であると語るキヤドバリーの経営認識が前述したような知的動向と無関係でなかったことは言うまでもない。彼の理念・施策は単に慈善的な心情に発するものではなく、労働条件・環境の改善による労働者の身体的・精神的健全化と、それによる高次の作業能率の継続的な達成という、当時、最先端の「能率学」の発想に基づいていた。鈴木恒三郎が訪れその管理法に感銘を受けたキヤドバリー社の工場は、労働者の保護が経済的利益を生むという「新説」をいち早く受容し、工場の具体的な管理方針として採用したイギリスの「模範工場」だったのである。

主に欧州で十九世紀末から二十世紀初頭の間に発展してきた「能率学」は、後進のアドバンスを有す日本の知識人によってその「完成品」

が移入され、実践されることとなった。その知識人の代表で、誰よりも早くこれを実践し、しかもその有効性を広く宣伝したのが鈴木恒三郎だった。

鈴木は、労働時間の短縮を行う際、「勿論之れは当時に在つては随分と思ひ切つた冒険で、果して産額を落す事なしに時間短縮が出来るか否やは、大なる疑問」であつたと書いている。それにも拘わらず彼がこれを断行したのは、「労働時間短縮は必ずしも比例的に産額を減少するものに非ずてふ格言」を信じてであつたという。つまり鈴木は欧州での「通論」及びキヤドバリー社を代表とした実際の成功事例を根拠に、労働条件の緩和を国内で実践することを決した。そしてこの結果、「彼の『工場に投下されたる資本に対する最大の報酬の要求は、その設備を間断なく使用するにあり』と云ふ議論の如きは、精銅所の実験に依つて根底から覆された」のである。^(*)

先に示した日光精銅所を「模範工場中の模範工場」とする一般の好意的評価、あるいは精銅所を模範としようとする経営者たちの姿勢もまた、前述したような事実関係をふまえたうえで理解する必要がある。

ブラッシーあるいはプレントナーが全く新たなパースペクティヴを提示し、それに沿つて十九世紀末から二十世紀初頭にかけて学者・経済人の手によつて形作られてきた「通論」は、鈴木恒三郎によつて「労力売買主義を以てすべきか、昔風の主従の関係を以てすべきか、未だ其帰着する所を知らぬ」状況にあつた後進の日本に持ち込まれることとなつた。「完成品」を輸入し実践してみせたことで、鈴木恒三郎はブラッシー、プレントナー、そしてその後の研究者・経済人の功績を、国内で全て我ものにする事となつた。それゆゑに彼は、「日本産業界の改革者」と呼

ばれ、日光精銅所は「模範工場中の模範工場」となり、「温情主義」は「実に日本帝国の温情主義となつた」のである。

四 情報の咀嚼

(1) 「ぬくもり」から「温情」へ

鈴木恒三郎は、主に欧州を中心として発展してきた「能率学」を国内に持ち込んだことで、まさしく「日本産業界の改革者」となつた。しかしながら、鈴木を単に先進的な情報の「運び屋」と考えるべきではない。「改革者」としての彼が残したもうひとつの大きな功績は、もともと欧州にあつた「能率学」を国内で応用可能な形に咀嚼し、価値を付加し、実際に成功させたことにある。つまりは、「能率学」から「温情主義」を作つたことにある。

先にも述べたが、鈴木自身、当初は「温情主義」という言葉を使わず、「温か味」や「ぬくもり」という表現をしていた。ここでの「温か味」、「ぬくもり」とは、「英吉利や独逸の各模範工場と云はるゝものは、悉く温き主従関係の下にある事を発見した」という時の「温かさ」、すなわち労働者に過度の身体的・精神的負担を与えるような労働条件を改善しようとする経営姿勢を指していた。

その一方で、彼が一九一五年に発表した『労働問題と温情主義 温情主義の実験と其反響』の中で「温情主義」を説明する際、「温か味」、「ぬくもり」は次のように使われることとなっている。

「私(鈴木)は一昨年二度目の洋行をした時に英吉利や独逸の各模範工場と云はるゝものは悉く温き主従関係の下にある事を発見した」。「欧

米では色々様々な苦き経験を積んだ末に、労働者と資本主とは愛情を以て結び附くにあらずれば、到底円満なる解決を見る事は出来ないと云ふ意見に一致して居る。くしくも我国には伝統的に「温い主従関係」(主従の情誼)という「美風」が存在している。「由來我が国に於て欧米諸国の如き面倒なる労働問題のなかりしは、一に此温き主従関係が存在して居るからである」。然るに我が国では、歴史的に主従の関係が外国に見られない美風を済して居るのであるのに、動もすれば此美風を打壊し、単純なる備者被備者の権利義務の關係にするのを以て、欧米の先進国の例に倣ふものと信ずる者がある。「是れは取りも直さず、前に言ふた所の日本の美風を根本から打壊すものであつて、欧米に於ける労働問題の難題を自ら求めて惹起さんとするものである」。「利欲を離れた温い主従關係の良習慣は是非共保持」すべきであり、實際、「最近二年間日光精銅所に於て、自分の平生の主義主張を遺憾なく実行して、実に自分ながら予想外なる成績を挙げた」。

ここにおいて「温か味」「ぬくもり」に、日本の労使間に以前より存在する「美風」という本来全く異質なはずの新たな文脈が加えられることとなつてゐることに気づくだろう。

これは微細ながら重要な変質である。なぜなら、ここに、外来の知識・方法を国内で「適応可能なように咀嚼し実地に適用する」という主体的努力、言い換えれば、知識・情報の獲得、分析、付加価値化という一連の情報の変換過程」を見ることが出来るからである。

鈴木が「温き主従関係」を上述のように説明したことで、一部の経営者たちから「時勢後れの議論」と批判されることとなつた。小規模な工場ならともかくも、「己の使つて居る職工の名も顔も知らぬ」大工場にお

いて「主従の情誼」は成り立たないというのが批判者の意見だつた。

前述したように、最新の生産設備と管理機構、分業体制を備えた日光精銅所の経営に當つていた鈴木は、工場経営の現実・実態をふまえ、他の経営の採用していた労務政策の限界性を的確に指摘していた。そもそも欧州を中心として発展してきた「能率学」を実践しようとしたのも、旧來の工場経営の限界性をふまえてのことであつた。こうした彼が、「温情」、「主従の情誼」という「前近代的」な主張の孕んだリスクに無自覚であつたとは考えられない。鈴木はなぜ、あえて西欧の最新知識に古臭い着物をまとわせたのだろうか。

ここで注目すべきは、その言葉が持つた伝播力である。「温情主義」なる語は我が国に於ける近年の造語」であるにも拘わらず、一九一五年、鈴木「『労働問題と温情主義』なる一書を公にして其効果を世上に吹聴したる以来、漸次一般の慣用語」として普及していった。そして「温情」の根拠としての「主従の情誼」は、一九二〇年代に一般化するいわゆる「経営家族主義」に引き継がれ、そのイデオロギーにおけるキー概念となる。つまり「温情」、「主従の情誼」は、「時勢後れ」というマイナスのイメージにも拘わらず、広く波及し、鈴木以外の経営者たちによつて頻繁に用いられることとなつたのである。

(2) 情報の咀嚼

まず、鈴木が、欧州における能率増進を巡る一般的傾向を紹介し、日本の労使間に「美風」があることを根拠に、欧州の方法論が日本であるがゆえにいつそう実践可能であると主張していたことを思い出してもらいたい。こうした説得の論理が成り立つのは、鈴木が、本来、いかなる

労働条件・環境において高次の作業能率が持続的に達成し得るかを理解し実践する「科学」たる「能率学」を、「使ふ者は使はれる者を劬り愛し、心から彼等の幸福を希⁽⁸⁾」うものとして解釈し説明したからである。つまり、外来の「能率学」を「日本的」に解釈することで、「科学」に「温情」、「主従の情誼」といった情緒的意味合いを付与することで、「科学」の科学性・客観的合理性を希薄化し、誰にとつても身近で（伝統的）で馴染みのある情報に転化しているのである。これによつて、「能率学」を受け入れる際に生じる抵抗が縮減されることは言うまでもない。鈴木があげて古臭い観念を用いた第一の理由はここにあつた。

そしてそれ以上に、労働者に過度の身体的・精神的負担を与えるような労働条件・環境の改善を「温情」と読み替えることの妙は、経営側の本来的な意図、すなわち能率増進のための労働・生活条件の改良という営利的目的を背後に隠すことのできることにあつた。

過度に労働者の身体的・精神に負担を強いる労働条件を改善することで、高次の作業能率を継続的に実現しようとする「能率学」は、経営の利潤追求と労働者保護とを両立させることを可能とするという点で、本来的に、労使間の利害の一致、労資協調を望み得るものとしてあつた。そして、くしくも一九〇七年以降、直接的管理機構を整備し労働強化を図る経営側に対する反発から、日本国内では、鉱山を中心として争議・「暴動」が多発していた。つまり労使関係の悪化は、当時、極めて重大な「労働問題」と意識されていた。鈴木はこれら諸事実を、当然、見逃がしてはいなかつた。

彼は労働条件の改善を「主従の情誼」に基づく「温情」による施策と性格付けることで、「能率学」を以下の主張が示すような「温情主義」とし

たのである。

私は従來の我が國の美風である温い主従の關係例えば手近い話が、下女を劬り家族の者のやうに何呉れと心に掛けてやり、年頃にでもなれば縁組の心配もし、相當の相手方を見附けて筆筒の一棹も持たせてやると云ふ、斯かる温い心持で主人があればある程、女中の方でも其積りになつて、勤めて居る中は勿論一生懸命に骨身を惜しまず忠義に働きもすれば、片附いた後でも折々尋ねても来る、又主家に何事がある時などは喜んで手伝ひもする⁽⁹⁾

抑々此温情主義は一度相手方の腦裏に深く沁み込んで心から有難いと云ふ感じに成つた時は少々の事では決して冷めるものでない⁽¹⁰⁾

つまり鈴木は、労働条件・環境の改善そのものに「主人」による「温情」という性格を付与し、それを強調した。こうすることで彼は、本来第一義的でない労働者保護という目的を際立たせ、労働者の作業に対する積極性をより直接的に引き出そうとしたのである。「能率学」から「温情主義」への転換は、まさしく移入した最新の知識・方法を実地に適應可能なように咀嚼する主体的努力、特に付加価値化という情報の変換に他ならぬものであつた。

労働条件・環境の改善を「恩恵」（施恩）とし、経営に対する好意的感情から労働者がこれまで以上に積極的に作業するよう（報恩）仕向ける、こうした情緒的性格こそが、これまで「温情主義」が「前近代的」あるいは「日本的」と言われる最大の原因であつた。しかし忘れてはならないのは、少なくとも日光精銅所の「温情主義」において、施恩―報恩関係と、それを促す「温情」は、以下の林癸未夫の言葉が明確に示しているように、あくまで目的合理的に動員された伝統的観念であつたというこ

とである。

如何に博愛的精神を以て被傭者の福利増進を企図したりとて、それは要するに営利事業たる本来の性質に背反せざる範圍内に於てのみ実施せらるゝに過ぎずして、何人にも事業の経済的存立を危殆ならしむるも尚且温情主義を遂行せんとするの意志なきは極めて明白なり⁽¹⁶⁾。

繰り返しとなるが、もともと鈴木恒三郎が案出した「温情主義」のベースは欧州を中心として発展してきた「科学的」能率増進法に他ならず、施恩—報恩関係は、本来この「能率学」が有していた性格、すなわち経営の利潤追求と労働者保護とを両立させ得るという性格を鈴木が積極的に利用し、労働条件・環境の改善を「温情」と読み替えることで生じたものである。ゆえに「温情主義」が施恩—報恩関係を強調するものであったからといって、それをもって「温情主義」それ自体を「前近代」(「時勢後の議論」と評価することはできないし、またそれが単なる労働者の懐柔策(「労資の対抗関係を「主従の情誼」によって隠蔽しつつ、経営そのものを家族とする観念のうちに労働者をイデオロギー的に動員しようとするもの⁽¹⁷⁾)に過ぎないということには決してならないのである。むしろ、鈴木が行った「温情主義」施策は「科学」に「非科学的」な伝統的観念を加えることで、さらにその有効性を高めていたという点で、まさに時代と状況に適った労務管理法であったと言える。

結語

以上、鈴木恒三郎が欧州視察で何を得て帰り、それを国内でいかに用

いたのか、「温情主義」を題材にして論じてきた。一連の考察から、「温情主義」が必ずしも日本の伝統的観念に由来する「前近代」な経営思想であったわけではなく、それは欧州で発展した「科学」を咀嚼し国内で適用可能なように変形した結果、生まれたものであったことが明らかとなったであろう。

鈴木恒三郎によって移入され咀嚼されたうえで実践されることとなったこの「能率学」は、日本が後進の産業国であったがゆえに、経済界一般に強力なインパクトを与えることとなった。

特に当時の日本の経営者たちにとって、労働条件の緩和が経済的損失とならなければかりか、むしろ生産性を高め、利潤を増加させ得るという事実が「精銅所の実験」で実証されたことは衝撃であった。それは先進の産業国においては実証済みの「通論」であったが、これを誰よりも早く日本で使用可能な技法として練り上げ実践し、その有効性を広く一般に示した経営者こそが鈴木恒三郎だった。鈴木は日本において理論と実践の間に橋を架けたのである。

しかも彼の「温情主義」はタイムリーだった。当時、各経営は生産コストの抑制と生産性の維持・向上との両立を望んでおり、また労使関係の悪化は経済界全体の問題だった。労働者の心身を健全化することで作業に対する「気合張合」を高め、能率増進を達成させる「温情主義」は、まさに当時抱えていた諸課題を一举に解決できる妙薬と受け取られたのである。

そしてまさにブレンターノ以降、欧州の経営者たちがそうしたように、一九一〇年代から二〇年代にかけて、日本の各経営者たちもまた、労働条件・環境の改良、さらには労働者の生活条件・環境の改良に着手してい

くようになる。ここにおいて労務政策は、単に労働者の作業をいかに管理するかといった次元を越えて、いかにして労働力それ自体を涵養・保全し、いかなる方法でもってその能力を十分に顕在化させるかを問題とするに至った。そして実際にそれを可能とする公共システム、すなわち購買組合や住宅制度、娯楽施設や教育施設等が、政府ではなくむしろ企業によって整備されていくこととなり、労務政策は、必然的に社会政策的色彩の強いものとなっていくこととなったのである。主に一九二〇年代、一般化していくこととなった、企業を「家」とし、労働者を同じ家族と見なす「経営家族主義」も、こうした潮流の必然的な結果として生まれた経営思想であったと考えられる。

つまり、鈴木恒三郎による欧州からの先進知識の輸入、そして彼によつて実践された「温情主義」は、近代日本における経営のパラダイムを大きく転換させる重要な契機となるものであった。

(1) ノリス・エー・プリスコ著、井関十二郎訳『工場能率経済』(一九一七年、同文館)、序文より

(2) 佐々木聡著『科学的管理法の日本的展開』(一九九八年、有斐閣)、序文より

(3) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義 温情主義の実験と其反響』(一九一六年、用力社、以下『労働問題と温情主義』)、三頁

(4) 大阪市工業教育会編『人格的管理法の成績』、職工問題資料A第百六十一号、一九一五年より

(5) 石山賢吉著『能率増進の模範工場を観る』(『実業之世界』第十二卷、一

九一五・四年所載)、星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』(一九五一年、あかがね出版委員会)、一頁より

(6) 古河電気株式会社日光電気精銅所編『精銅所五十年』(一九五四年、非売品)より

(7) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』(一九一六年、ダイヤモンド社)、十一頁

(8) 古河電気株式会社日光電気精銅所編『精銅所五十年』より

(9) 間宏監修・解説『日本労務管理史資料集第二期第九卷宇野利右衛門著作選 模範工場集 模範工場日光電気精銅所 模範工場帝国製麻大阪製品工場 汗愛の靈火に輝く模範工場東洋紡績姫路工場』(一九八九年、五山堂書店、以下『模範工場集』)、十六頁

(10) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、古河電気工業株式会社日光電気精銅所編『精銅所五十年』、鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、鈴木恒三郎著『工場管理実学』より

(11) 古河電気工業株式会社日光電気精銅所編『精銅所五十年』、七十二頁

(12) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、八頁

(13) 石山賢吉著『能率増進の模範工場を観る』(『実業之世界』第十二卷、一九一五・四年所載)

(14) 兵藤剣著『日本における労資関係の展開』(一九七一年、東京大学出版会)、二五二頁を参照

(15) 兵藤剣著『日本における労資関係の展開』、二四五頁

(16) 山本潔著『日本における職場の技術・労働史 一八五四―一九九〇年』(一九九四年、東京大学出版会)、一七三頁

(17) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、七十六頁

(18) 間宏監修・解説『模範工場集』、六十八、六十九頁より

- (19) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、五十一〜五十三頁
- (20) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、二十一頁
- (21) 鈴木恒三郎著「工場管理の要訣」(一九一六年三月一日発行『公私経済雑誌』)所載、『工場管理実学』、二七四頁
- (22) 鈴木恒三郎著「工場管理の要訣」(一九一六年三月一日発行『公私経済雑誌』)所載、『工場管理実学』、二七三頁
- (23) 間宏監修・解説『模範工場集』より
- (24) 鈴木恒三郎著「工場管理の要訣」(一九一六年三月一日発行『公私経済雑誌』)所載、『工場管理実学』、二七四頁
- (25) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、五十四頁
- (26) 石山賢吉著「能率増進の模範工場を観る」(一九一五年四月発行『実業之世界』)より転載、『工場管理実学』、三頁
- (27) 鈴木恒三郎著「主従の情誼」(一九一五年十一月十五日発行『労力新聞』)第二七号所載、『工場管理実学』、二九七頁
- (28) 兵藤釗著『日本における労資関係の展開』、二六二頁
- (29) 詳しくは、拙稿『足尾銅山「暴動」の構造的性質について』(日本歴史学会、二〇〇〇年、十二月号)
- (30) 「証人坑夫福田房五郎調書」(南助松外百七拾九人兇徒聚衆被告事件記録)総第八冊第八ノ式)
- (31) 「足尾暴動事件宇都宮裁判所判決」(労働運動資料委員会編『日本労働運動史料』二、東京大学出版会、一九六三年、二二二頁)
- (32) 鈴木恒三郎著「工業発展の根本義」(一九一四年十二月九日発行『労力新聞』)第五号所載、『工場管理実学』、二六八頁
- (33) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』(一九一四年、秀英舎)、一一六、一一〇
- (34) 「山間の田園都市 鈴木所長と語る」(一九一三年五月七・八・九・十・十一日発行『時事新報』)所載、『労働問題と温情主義』附録四、(五頁)
- (35) 鈴木恒三郎著「工場経営の新知識」(一九一三年五月十日発行『ダイヤモンド』)第一巻第一号所載、『工場管理実学』、二五八頁
- (36) 林癸未夫著『最近欧米労働政策例纂第三編温情主義的施設』(一九一九年、警醒社、以下『温情主義的施設』)、七頁
- (37) 「機械及分業の利弊」(一九一六年二月九日発行『京都日出新聞』)社説
- (38) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、二十一、二十二頁
- (39) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、七十四、七十五頁より
- (40) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、左合藤三郎編集『大正六年 古河鉱業 使用人一般状況』(一九一六年)、(大正六、七年度) 鉱職夫移動率調』より
- (41) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、四十二、四十三頁
- (42) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、四十五頁
- (43) 鈴木恒三郎著「工場主と職工との利益は此の如くして一致す」(一九一四年十月一日発行『ダイヤモンド』)第二巻第十号所載)より
- (44) 鈴木恒三郎著「工場管理の要訣」(一九一六年三月一日発行『公私経済雑誌』)所載、『工場管理実学』、二七一頁、長谷川鉄太郎著『工場と職工』一四四頁より
- (45) 林癸未夫著『温情主義的施設』(一九一九年、警醒社)、六、七頁
- (46) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、二十二頁
- (47) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』四、五頁
- (48) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、十一頁

- (49) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、五頁
- (50) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、十四頁
- (51) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、十五頁、三十九頁(第三章、「従業者の感想」より)
- (52) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、十七頁
- (53) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、二十六、三十三頁(第三章、「従業者の感想」より)
- (54) 鈴木恒三郎著『工業管理実学』、十二頁、二十二頁
- (55) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、二十二頁
- (56) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、九十六、一〇二頁
- (57) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、一〇〇頁
- (58) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、三十一頁
- (59) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、三十六頁、間宏監修・解説『模範工場集』、一三三、一四〇頁、星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、三十三頁より
- (60) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、三十三頁
- (61) 間宏監修・解説『模範工場集』、一三四、一三五頁
- (62) 「山間の田園都市 鈴木所長と語る」(一九一三年五月七・八・九・十・十一日発行『時事新報』所載、「労働問題と温情主義」附録八頁)
- (63) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の三―革新時代―』、三十四、三十五頁
- (64) 星野理一編『仮刷 日光電気精銅所史 卷の一、二―足尾銅山―』、古河事業の創始者―創業時代―(一九四九年)、六十頁
- (65) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、二十二頁
- (66) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、七十五頁
- (67) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、七十七頁、七十四、七十五頁、七十七頁
- (68) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、七十八頁
- (69) 古河電気工業株式会社日光精銅所編『精銅所五十年』、一三二頁、大阪市工業教育会編『日光精銅所に於ける共同購買組合(上)』(職工問題資料A九十六、一九一三年)、七、八頁より
- (70) 大阪市工業教育会編『日光精銅所に於ける共同購買組合(上)』(職工問題資料A九十六、一九一三年)、十一頁
- (71) 前掲書、六頁
- (72) 間宏監修・解説『模範工場集』、一一九頁より
- (73) 長谷川鉄太郎著『工場と職工』、七十七頁
- (74) 古河電気工業株式会社日光電気精銅所編『精銅所五十年』、七十一頁
- (75) 「各月ノ製品数量ヲ同月従業員実工数ヲ以テ除シ」、残余の製品数量を従業員実工数で割った数
- (76) 製線工場では同一機械一日一台分の平均製出量、展延工場では同一時間の製出量、煉銅工場では同一爐の製出量、分銅工場では一ヶ月の製出量より算出
- (77) 正岡猶一著「鈴木恒三郎君と温情主義」(『労働問題と温情主義』所載)より
- (78) 「経済的競争と労働能率」(一九一九年十月四日発行『神戸新聞』)
- (79) 大阪市工業教育会編『人格的管理法の成績』(職工問題資料A第百六十

一号)より

(80) 正岡猶一著「鈴木恒三郎君と温情主義」(『労働問題と温情主義』所載)より

(81) 間宏監修・解説『模範工場集』、二頁

(82) 前掲書、一二五頁

(83) 林癸未夫著『温情主義的施設』一、二頁

(84) 鈴木恒三郎著「工場経営上の新知識」(一九一三年五月十日発行『ダイヤモンド』所載、『工場管理実学』、二六〇頁)

(85) ノリス・エー・プリスコ著、井関十二郎訳『工場能率経済』(一九一七年、同文館)、序文より

(86) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、三頁

(87) 一八二四年、イギリス人ジョン・キヤドバリーがバッキンガムで開店した食料雑貨店が原点。その後、ココアやチョコレートの製造も手がけ、一八五四年、イギリス王室からココア・チョコレートの製造業者としての認可を受ける。一八七〇年代には海外市場に進出し、一八七八年には、チョコレート工場としては世界最大級のポーンビル工場を始動させた(鈴木恒三郎が訪れたのはこのポーンビル工場であった可能性が高い)。キヤドバリーは現在もなお、イギリスのチョコレートの代名詞とも言われ、英国王室御用達を誇るばかりでなく、世界二十五カ国に生産拠点をもち、二〇〇ヶ国で販売を続けるグローバルブランドとなっている。

(88) 鈴木恒三郎著「工場経営上の新知識」(一九一三年五月十日発行『ダイヤモンド』所載、『工場管理実学』、二五九、二六〇頁)より

(89) 大阪市工業教育会編「人格的管理法の成績」(職工問題資料A第百六十一号、一九二五年、『工場管理実学』、四十二頁)

(90) 星野理一編『仮刷日光電氣精銅所史 卷の三―革新時代―』、四頁

(91) 大阪市工業教育会編「人格的管理法の成績」(職工問題資料A第百六十一号、一九一五年)より

(92) 三菱鉱業株式会社庶務部調査課編『労働者取扱方二関スル調査報告』第一部第三卷(一九一五年)、三十六、三十七頁

(93) ゲーファアーニッツの著書は東京帝国大学の山崎覚次郎によって、一九〇三年、翻訳・出版されている。『大工業論(経済的進歩と社会的進歩―木綿工業の範囲に於ける研究)』(一九〇三年、有斐閣)。

(94) 三菱鉱業株式会社庶務部調査課編『労働者取扱方二関スル調査報告』第一部第三卷、七十一頁

(95) 本稿では紙面の都合上、欧州を中心としての労働条件と作業能率との相关性を巡る知的動向を、極々概略的に論じるに止めた。ここに記した三者は、十九世紀末において労働条件・環境と能率との相关性を巡る議論の牽引者であったことは間違いないが、この他にもアトキンソン(E. Atkinson)の高賃金論、レイ(J. Rae)の八時間労働最適限説やブッフ(Leo von Buch)の労働強度に関する研究などの功績は見逃すことができない。これら知的動向に関しては、藤林敏三が『労働者政策と労働科学』(一九四一年、有斐閣)の中でより詳しく論じているため参照してもらいたい。

(96) フレデリック・S・リー著、暉峻義訳『産業能率の研究』(一九二六年、同人社書店)より。鈴木は「工業経営上の新知識」という論稿の中で、「十九世紀の製造工業の発展進歩が、専ら機械力の応用に基因したるの故を以て、稍もすれば機械力を過信し人力を軽視する傾向世界を通じて其風を為せり。然るに最近に至り之の傾向が頓に一変し、人力の以て重ぜざ

るべからざるを解すると共に、人力を無視したる機械力は如何に其のエイシエンシーを減削せられつゝあるかを講究するに至れり。甚しきは即ち人間の心理状態にまで立入り、如何にせば労働工程を完全に進め得べきやに研究の歩を進めつゝあり」と、ブレンターノ以降の世界的潮流について述べ、「心理状態が労働工程に及ぼす影響に就ては、独逸の学者は之を統計的に研究し一日中にて午前午後共其就職時間の中間即ち仮に午前の就業を八時より十二時とすれば十時前後、午後を一時より五時とすれば三時前後を以て最も工程の進む時たるを論証せり」と最新の研究状況を紹介している。

- (97) 藤林敬三著『労働者政策と労働科学』(一九四一年、有斐閣)、三十頁
- (98) 鈴木恒三郎著『工場管理実学』、六頁、二十一頁より
- (99) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、二〇五頁
- (100) 鈴木恒三郎著「主従の情誼」(一九一五年十一月十五日発行『勞力新聞』第二十七号所載、『工場管理実学』、二九三頁)
- (101) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、二九四、三〇〇頁
- (102) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、二頁
- (103) 鈴木恒三郎著『労働問題と温情主義』、六頁
- (104) 林癸未夫著『温情主義的施設』、十三頁
- (105) 兵藤釗著『日本における労資関係の展開』、二九四頁