

日清戦後、富士紡績会社の経営危機とその克服過程

—和田豊治の経営・労務改革(1)—

筒井正夫

I はじめに

本稿の課題は、拙稿「富士紡績株式会社設立に至る企業家ネットワークの形成」¹⁾を受けて、日清戦後、設立間もない富士紡績株式会社(以下、富士紡と略記)が直面した経営危機とはどのようなもので、それをいかなる経営者が、どのような経営・労務改革を行なって「解決」していったのかを実証的に明らかにすることである。前稿でも紹介したとおり富士紡の研究では、その経営・財務・金融等の構造を解明された杉山和雄氏の論稿²⁾と労務管理制度と労使関係の分析を行なった金子良事氏の論稿³⁾がある。本稿では、これらの先行研究に学びつつ、以下の点に留意して分析を進めたい。

第一に、杉山氏の論稿からは富士紡の経営全般に関して多くのものを学ばせていただいたが、

労務管理や労使関係が分析視角から捨象されており、他方、金子氏の論稿では、労務管理の様々な側面が分析される反面、それらが企業経営の戦略や財務状況等と切り離されて検討されており杉山氏の分析なども反映されていない⁴⁾。本稿では、この両者の分析視角を架橋し、「富士紡小山工場資料」など新たな実証データを用いて企業経営分析と労務管理分析を統合することに力点が置かれている⁵⁾。

第二に、本稿では、企業経営史を、単にその生産や財務成績の結果を分析するだけではなく、そうした結果を導いた企業家の戦略⁶⁾とそれをめぐる企業家同士の葛藤や闘争、妥協と協調の過程として描き出すことを目指している。

第三に、そうした経営者間の人的関係と密接な関連を持ちつつ、後発企業としての富士紡がいかなる戦略をとり、その実現のためにどのような技術的基礎を獲得しえたのかを、特に鐘淵

1) 拙稿「富士紡績株式会社設立に至る企業家ネットワークの形成」『彦根論叢』384号、2010年、夏号。

2) 杉山和夫「明治期後発大紡績企業の資金調達」(一)(二)(三)『金融経済』123・124・135、1870年3月・10月、1972年8月。なお上記(三)の論稿は、大阪合同紡績会社の分析である。

3) 金子良事『戦前期、富士瓦斯紡績における労務管理制度の形成過程』2009年、東京大学大学院経済学研究科、博士課程学位授与論文。

4) 金子氏は、前掲論文で『富士紡小山工場資料』や『廣池文書』など一次資料を用いて、富士紡績会社の支度金制度や身分保障制度、特に日露戦後期から大正期における和田豊治の利益分配制度、職制と報奨制度、福利厚生、友愛会小山支部の活動、さらに押上工場争議などを克明に検討している。本稿では、金子論文ではほとんど触れられていない、富士紡創業期から和田豊治による初期の経営労務改革期(明治31年～35年)における職工層の出身地域、職工数や職工賃金の動向、職工定着率と逃亡工女の実態、職工応募条件や賞与規定改正の実態、請負給導入をめぐる賃金引下げと職工層の抵抗、囚人労働採用の事実、職員や技術者層の職工層統括の役割等について、和田豊治による経営改革とも関連させながら検討を加えたものである。

5) 綿紡績業の経営・財務と労務管理・労使関係の双方のみならず金融・流通・土地所有関係も含めた総合的な事例分析としては、「倉敷紡績の資本蓄積と大原家の土地所有」東京大学社会科学研究所調査報告第11集が優れた成果をあげている。また九州地方の事例研究としては、岡本幸雄『地方紡績企業の成立と展開』九州大学出版会、1993年がある。

6) 各時代ごとの国内・海外市場の動向との関連で、企業の製品・市場戦略の展開を見事に分析した労作として、宮本又郎「大阪紡績の製品・市場戦略」(同氏『日本企業経営史研究—人と制度と戦略と』有斐閣、2010年所収)がある。

紡績会社との継受関係に注目して、できる限り綿密に解明したい。

第四に、本稿では、富士紡の経営立直しに登場する田村正寛や特に和田豊治といった専門経営者が展開した経営・労務改革に焦点を当てて分析するが、同時にその政策が実際の企業成績や労務環境の改善にどのように実現されたのか、あるいはしなかったのかを検証することで、彼らの改革の意義と限界を見極めたい。

第五に、和田豊治を中心とした専門経営者に焦点を当てるとともに、その配下において現場の労働者・職工と対峙しながら技術指導を担う技師層たちの動向に注目したい。彼らは、専門技術者として機械整備や技術改善を図るだけでなく、職工の指導・教育に携わりつつ、職工たちからの不満や要求に対処して彼らを日々職務に専念させる労務管理の実践者でもあり、経営者から様々な指揮・命令を職工に伝えるとともに時には現場の問題点や要求を経営者に伝える仲介者の機能も果たしている。労務管理史研究においても、確立期綿紡績業の工場内における職工統括組織として工務長（一工務係・職工係）一部長（各部主任・技男・技工一子頭）一職工という編成が明らかにされ、工務長と職工の間にある部長職等が作業工程の管理とともに職工の任免黜陟の権限をもつ現場監督者として捉えられている。

また富士紡和田豊治の改革についても、低賃金・長時間の重労働を機軸とする原生的労働関係から、外的強制によらずして労働者を自発的に長期勤続と出勤率の向上に向かわせる「経営家族主義」への移行の事例として紹介されてきた⁷⁾。しかし、和田の改革が具体的にどのようにして労賃や賞与制度の改革をはかりつつ、それをどのようにして技術改善による増産と品質向上そして販路拡張や財務改善に結びつけていったのか、またそこにどのような矛盾が生み出されていったのかという点の具体的解明は十

分になされているとはいいがたい。本稿では、和田の改革の内実とそこで枢要な役割の一端を担った技師層の働きに着目してこの点の分析を進めたい。

本稿が分析対象とする時期は、明治29年（1896）1月に誕生した富士紡が2年余をかけて工場建設を行なって実際に操業開始した31年（1898）9月から、深刻な経営危機に陥り、田村正寛による経営改革とその挫折、様々な経営陣の闘争と協調を経て、明治34年（1901）1月に和田豊治が専務取締役となって経営・労務改革に取り組み、劇的な成果をもたらして富士紡の復活を遂げた明治35年（1902）末までである。

II 創業当初の営業不振と経営危機

1. 初期の業況

日清戦後、日本の産業界は清国からの賠償金を前提とした日銀からの積極的な融資を背景にして空前の企業勃興期を迎えた。富士紡もそうしたなか、明治28年、水車動力に絶大な期待を寄せる「水力組」のメンバー富田鉄之助・神鞭知常・河瀬秀治・村田一郎らが資本金50万円で発起したが、東京日本橋の名だたる綿糸商柿沼谷蔵・斉藤弁之介らとの合同で12月には資本金を100万円に増加し、さらに明治29年1月29日には、人気沸騰の経済界の輿望に応じて150万円に拡大し、3月24日、農商務大臣から会社設立の免許が許可されて創立の日を迎えた。さらに創立間もない4月4日には絹糸紡績も事業に加えて資本金200万円、綿糸紡績錘数5万錘、絹糸紡績錘数5100錘という、当時大阪紡績株式会社に匹敵する規模で、水車動力を擁する大紡績会社として発足した。

さっそく静岡県駿東郡菅沼村（現小山町）で工場建設のための工事に取りかかったが、明治30年後半頃から後退し恐慌化していった景気の

7) 間宏『日本労務管理史研究』昭和39年、ダイヤモンド社、268-271頁、307頁、318頁。

影響による株式払込みの遅延、雨量の多い山間部の河岸に造成する動力用水車や工場の敷設工事の難航、英国のストライキの影響による紡績機械到着の遅延、といった諸条件が重なって、すべての工事が竣工をみたのはようやく明治31年上期にはいつてからであった。

株式は20万円ずつ細切れに払込まれ、株式全額払込みは、明治33年6月によりやく完了した。資本金のほとんどすべてが、工場建設と機械購入(固定資本)のために投下されたが、物価高騰等の影響で当初据付を予定していた5万錘の綿紡機もわずか2万8千錘ほどに止まった。また流動資本については「原料代その他の必要な運転資金に充てるため製品を担保として支払手形を発行し、いよいよ期限がくれば別の銀行に割引を依頼するというようなやりくり算段で一時を糊塗してきたような状況であったから、利率も非常に高かった」と『富士紡績株式会社五十年史』(以後『五十年史』と略記する。) ⁸⁾ は述べている。事実支払手形は、31年上期6万円台、同下期19万円台、32年上期39万円台・同下期43万円台と著増し、30年下期末には41万円台あった銀行当座預金は次年度から激減し、31年下期末・32年上期末には当座借越が1万4千円～1万5千円台に達している。支払利息額も31年上期9,512円から32年下期末には1万2,933円に上昇して当初より経営を圧迫したのである ⁹⁾。

綿糸部門は、明治31年(1898)9月からようやく一部機械運転を開始し、12月にわずかに324梱、2万6390円の販売を行なった。だが絹糸部門は、11月下旬に機械の運転を開始し12月から製造に着手したが、なお試業の域を出るものではなかった。加えて、「工女ノ不足ハ大ニ操業ノ進捗ヲ妨ゲタルヲ以テ本年二月ニ至リ大

ニ之カ募集ヲカメ工女ノ数稍多数ヲ得タルニ依リ、綿糸ハ三月十六日ヨリ又絹糸ハ五月五日ヨリ其一部ノ夜業ヲ開始スルニ至」 ¹⁰⁾ った。

綿糸ではリング紡績機17,056錘、ミュール紡績機は11,200錘を擁して明治32年春から本格操業に入った。綿糸紡績業界では明治20年代にはいつてリング機がミュール機を陵駕し、その据付台数は、明治22年には10万錘を超え、30年には100万錘に達し、同時期に10万錘前後に低迷し続けるミュール機を圧倒して増加している。清川雪彦の研究 ¹¹⁾ によれば、日本の綿業界は、ミュール機とリング機の機械設備の生産性(特に太糸における生産性・高賃金の熟練工の必要性・必要床面積・経費・修理費等)についてほぼ正確な情報を得ており、後者の方が明らかに優れているとの認識を得ていたという。また23年恐慌の影響や工女の遠隔地募集と寄宿舎制が普及するなかで、大阪紡・鐘淵紡・摂津紡・金巾製織など大規模紡績会社はほとんどリング機を使用するようになっていった。そうしたなかで、後発の富士紡が何故ミュール機を全紡機の4割も装備したのであろうか。

ここで改めて注目されるのが、ミュール機とリング機の糸質に即した生産性である。すなわちミュール機は、40番手ないし60番手以上の細糸か10番手以下の極太糸において、またリング機はその中間の10番手～40番手の太糸・中糸生産において、生産性優位を發揮していた点である。この点に着目すると、明治20年代～30年代前半において主要な紡績会社が主として10番手台～20番手台の生産にほぼ特化してリング機に転換・増設していったが、他方でミュール機も、極太糸と細糸分野ではなお活躍できる分野を残していたといえるのである。

8) 『富士紡績株式会社五十年史』昭和22年12月1日、ここでは、昭和52年に常盤書院からの復刻版による。同書、39頁。

9) 各期「報告書 富士紡績株式会社」による。

10) 明治32年上期「第七回報告書 富士紡績株式会社」。

11) 清川雪彦「綿紡績業における技術選択：ミュール紡機からリング紡機へ」、南亮進・清川雪彦編『日本の工業化と技術発展』第5章、東洋経済新報社、昭和62年。

事実、明治32年においても、1万5,000鍾すべてがミュール機で10番手の極太糸を産出した宮城紡績(資本金16万円)などの会社が存在し、他方で、東京瓦斯紡績会社(資本金80万円)は全稼動紡機1万8,417鍾のうち8,338鍾(45%)がミュール機で60番手の細糸(瓦斯糸)を専門に産出し、一宮紡績(同50万円)は1万5,800鍾のうち6,000鍾がミュール機で56.6番手、また大阪の日本紡績会社(100万円)も4万1,213鍾すべてがミュール機で80番手の細糸生産を行なっていたのである¹²⁾。これらの企業は、いわば主要大企業の支配が及んでいない分野で生産を拡大していったといえよう。

富士紡もまた、設立に際し、支配人荒井泰治が「瓦斯糸紡績と屑繭を原料とする絹糸紡績の時好に投じ且つ競争少なきを以て、成功疑いなきを以てせり」¹³⁾と富田会長に助言して容れられたように、瓦斯糸(細糸)は当初よりの戦略的製品であった。明治20年代に登場した瓦斯糸は、絹糸のように細美で光沢があり、足利や所沢、結城などの産地で、瓦斯縮緬、瓦斯糸織、瓦斯糸二子、瓦斯糸結城等の新商品として東京市場において評価され、特に足利では、瓦斯糸応用の新縮緬系の交織製品を東京市場に多く送り出していた¹⁴⁾。

富士紡では、明治30年3月、第1回目の募集工女のうち約120名をリング機専用操業の鐘淵紡績会社に、約100名をミュール機も多用する東京瓦斯紡績会社の工場に見習いに出している¹⁵⁾。東京瓦斯紡績会社は明治29年より操業を開始して高番手の瓦斯糸生産に特化して好成績を挙げしており、その創設者の一人で専務取締役を務める綿糸商日比谷平左衛門は、不振に喘ぐ小名木

川綿布会社の救済のため森村市左衛門の熱心な懇請を受けて、明治33年に同社の社長に就いたという経緯もあり、日比谷と森村は昵懇の間柄にあった。また柿沼谷蔵は富士紡と東京瓦斯双方の取締役を兼ねており、そうした人間関係による情報から富士紡が当初より、当時流行していた瓦斯糸によって好成績を上げていた東京瓦斯紡績会社に倣ってミュール機による高番手生産を企図していたと考えられる。

富士紡の明治31年操業時の製糸番手は、主任技手田中身喜の著した『富士紡生るゝ頃』¹⁶⁾では、20番手と60番手と記されており、翌32年度の製糸番手は、13番手から80番手の細糸まで及んでいたのである。

さらに富士紡では、かつて政府が明治10年代に殖産興業政策のなかで資金貸与や技術者派遣などで支援した水車駆動の2千鍾紡績会社の一つ静岡県島田紡績所にも見習い工女を派遣している¹⁷⁾。このように、富士紡では、ミュール機使用・細糸生産の東京瓦斯紡績、リング機使用・太糸生産の鐘紡、そして水車動力の島田紡績というように、自社の戦略的生産にとって必要とする会社にそれぞれ技術見習職工を派遣していたと考えられる。

しかし創業期の富士紡の成績は不振を極めた。32年上期において綿糸は13万1,030貫を産したが、工女不足がひびき、昼夜業の営業日数は129日にしか達せず、1時間1鍾(実運転鍾数)当り生産額(20手換算)も2.3匁で、同年の大阪紡績会社の3.8匁(20手換算)の6割にしか達していなかった(表1)。絹糸紡績も、絹糸(糸糸含む)4,802貫を産出してようやく販売に至り4万1,606円余を売り上げたが、営業日数はなお

12) 以上は『帝国統計年鑑』各年次の数値による。

13) 奥山十平・新井一郎纂編『荒井泰治伝』明文社、大正5年、92頁・93頁。

14) 田村均「東京織物市場の動向と流行織物」『ファッションの社会経済史』日本経済評論社、2004年、第四章、202～204頁。

15) 明治31年上期「第五回報告書 富士紡績株式会社」。

16) 田中身喜『富士紡生るゝ頃』富士瓦斯紡績、昭和8年、16頁。

17) 絹川太一『本邦綿糸紡績史』第三巻、日本綿業倶楽部、昭和13年、147頁。

表1 綿糸紡績の成績

	32年上	32年下	33年上	33年下	34年上	34年下	35年上	35年下
就業日数	129昼夜半	167昼夜半	162昼夜半	166昼夜	162昼夜	167昼夜	160昼夜	165昼夜
製品番手	13～80手	20～80手	10～100手	10～100手				
平均番手	18手と推測	20手	23手	28.61手	32.58手	31.7手	31.5手	32.7手
リング機械錘数	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056	17,056
同運転錘数	12,728 (75)		13,177 (77)			16,203 (95)	16,786 (98)	16,750 (98)
ミュール機械錘数	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200	11,200
同運転錘数	7,251 (65)		8,203 (73)			8,370 (75)	10,652 (95)	10,856 (97)
運転錘数計	199	97 (71)	213	80 (75)		24,573 (87)	27,438 (97)	27,606 (98)
生産高 貫	131,030	176,802	176,980	152,862	180,504	208,032	223,357	215,544
同20手換算	113,996	176,802	213,261	251,229	341,203	367,967	392,219	390,846
同1時間1錘当り匁		(2.7)	2.1	2.4	3.4	3.5	3.9	3.8
同大阪紡績	3.8		3.6		2.6		3.4	
同鐘淵紡績	10.8		4.5		4.2		3.9	
売上高 円	232,565	335,310	404,934	427,044	511,272	658,520	617,490	598,121

出所) 各期富士紡績会社「報告書」、各年次「工場表」(各年度「官衙交渉書類」富士紡小山工場)等から作成。

生産高のうち大阪紡績・鐘淵紡績の数値は、各年の『帝国統計年鑑』から算出したもの。

注) 32年下期の富士紡1時間1錘当り生産高は、推定値。

表2 絹糸紡績業の成績

	32年上	32年下	33年上	33年下	34年上	34年下	35年上	35年下
1. 就業日数	105	160	162.5	166.5	160.0	166.5	164.5	170
2. 就業時間 ²⁾			11.0	10.5	11.0	11.3	22.0	22.0
3. 平均番手 ³⁾ 絹糸			40～250	40～250	120.59	131	148	135
絹糸			30	30	29.65	33.7	29.5	29.6
4. リング機 据付錘数	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100	5,100
同運転錘数			2,518 (49)	2,248 (44)	3,799 (74)	4,161 (82)	2,558 (50)	不明
ミュール機 据付錘数	840	840	840	840	840	840	840	840
同運転錘数			700 (83)	769 (92)	735 (88)	840 (100)	840 (100)	不明
運転錘数計			3,218 (54)	3,017 (51)	4,533 (76)	5,007 (84)	3,398 (57)	不明
5. 生産高 貫 絹糸			5,714	6,709	7,087	6,942	6,801	14,589
絹糸			2,990	4,060	3,567	3,025	3,277	3,085
計	4,802	6,946	8,704	10,769	10,654	9,967	10,078	17,674
6. 売上高 円 絹糸	28,357	131,472	82,978	122,582	116,375	206,464	190,764	318,321
絹糸	13,249	11,915	15,652	18,701	10,859	13,257	11,735	12,335
計	41,606	143,387	98,630	141,283	127,234	219,721	202,499	330,656
7. 原料消費高 ⁴⁾ 貫			31,923	39,794	33,830	32,500	30,107	58,547
8. 屑物出来高(8.7%)			6,737 (21)	10,003 (25)	6,584 (19)	5,021 (15)	5,329 (18)	6,000 (10)
9. 1日平均職工人員			601	538	555	690	730	693
10. 賃金支給額 円			20,881	21,673	22,370	12,151	16,529	35,338
11. 同1人1日当り 銭			21.3	24.2	25.2	10.6	13.8	30

出所) 各期「富士紡績会社営業報告書」並びに「絹糸紡績工場調査票 富士紡績株式会社」より作成。

注) 1) 運転率は、運転錘数を据付錘数で除したもの。

また明治35年上期は、史料の数値に明らかに誤りが認められるため不明とした。

2) 明治33年からミュール機については昼夜業を行っており、就業時間は表記の数値よりその分長くなる。

明治35年上期は6月にリング機においても昼夜業が始められたので、この期の営業日数は表記の数値より少ないと判断される。

明治35年下期は全期を通してリング・ミュールとも昼夜業が行なわれた。

3) 番手表記は、フランス式号数であり、数値が高くなるほど太糸となる。

4) 原料消費高は、絹糸と紬糸の合計値。

表3 富士紡績会社の損益勘定

1. 収入ノ部	明治31年	32年		33年		34年		35年	
	下	上	下	上	下	上	下	上	下
綿糸売上高	26,390	232,565	335,310	404,934	427,044	511,274	658,520	617,490	598,121
絹糸売上高		28,357	131,472	82,978	122,582	106,375	206,464	190,764	318,321
紬糸売上高	295	13,249	11,915	15,652	18,701	10,859	13,257	11,735	12,335
綿糸落綿屑売上高	187	981	10,375	12,464	8,801	6,335	8,286	11,534	5,227
絹糸落綿屑売上高	226	2,897	5,488	6,162	10,792	3,267	1,670	2,221	1,136
綿糸絹糸等在庫並仕掛物	56,819	137,677	178,008	311,624	343,085	356,180	201,958	168,227	192,119
雑収入	1,177	3,368	5,145	11,720	5,553	5,173	2,948	5,299	4,027 ¹⁾
計	85,094	419,090	677,713	845,534	936,558	999,463	1,093,103	1,007,270	1,127,259
2. 支出ノ部									
綿糸原料消費高	47,926	191,135	263,136	309,989	287,458	393,592	430,681	435,929	410,741
絹糸原料消費高	22,069	56,502	72,868	129,017	133,295	140,759	65,066	103,773	208,548
紬糸原料消費高							2,341	3,006	3,953
織布原料消費高									
売上代割戻金			1,540	957	2,207	3,077			
利子	9,512	10,147	12,933	14,313	20,616	25,059	20,978	15,305	7,734
火災保険料				1,762	3,142	3,292	3,318	3,194	3,277
製乾品違算・倉庫品欠損補填				7,942					
前年より綿糸在庫・仕掛物・落綿屑在高		56,819	137,672	178,008	307,375	343,085	356,180	201,958	168,227
工費及諸経費	29,570	102,785	131,191	154,067	175,946	193,313	167,631	187,653	218,994
内訳									
器械等修繕費							5,691	7,009	10,095
工場消耗品							11,498	23,772	15,038
電気用品							293	336	529
石炭							4,033	5,925	4,980
荷造・運搬費							12,025	12,930	13,431
炊事場補助							2,306		1,529
医務所補助金							1,812	1,743	1,961
諸給料							13,494	12,154	13,049
職工給料							82,965	83,525	108,481
満期賞与							1,041	3,131	816 ²⁾
寄宿舎費							1,601	1,291	835
職工募集費					6,399		1,181	1,691	2,079
人夫賃							2,762	2,163	2,203
旅費							611	848	1,894
諸税							572	2,160	8,061
本社経費							8,935	6,824	7,621
分工場経費							9,101	10,606	16,428
雑費							5,017	8,835	7,018
原綿諸掛							2,670	2,700	2,934
計	109,078	417,388	619,340	796,055	930,039	1,102,176	1,046,195	950,818	1,021,471
3. 利益処分ノ部									
収支差引当半期純益金(△欠損金)	△23,983	1,701	58,372	49,479	6,518	△102,713 ⁴⁾	46,907	56,452	93,814 ⁵⁾
前期繰越金(△欠損金)	△681	△24,664	△22,963	788	714	7,232	△95,481	△48,572	7,879
再差引利益金(△欠損金)	△24,664	△22,963	35,409	50,268	7,232	△95,481	△48,572	7,879	101,693
法定積立金			1,771	2,474					4,700
器械償却積立金			5,310	7,540					
損失補填準備積立金									4,700
賞与金			3,540	7,540 ³⁾					14,000
株主配当金			24,000	32,000					60,000
後季繰越金	△24,664	△22,963	788	714	7,232	△95,481	△48,572	7,879	18,293

出所) 富士紡績会社各期「報告書」より作成。

注) ・円以下切り捨てて表示したので合計値が合わないところがある。

1) 猛買綿花運賃割戻金1,268円含む。2) 帰郷旅費含む。3) 重役以下賞与交際費及救恤金。4) 絹糸減価損失金71,365円・損失金31,347円。5) 35年下期は器械代償却金16,000円が計上されており、この額は収支差引額からこの器械償却金を引いた額である。

・「収入ノ部」に計上され、同額が次期「支出ノ部」にそのまま計上される「綿糸絹糸等在庫並仕掛物」とは、綿糸在高・絹糸在高・紬糸在高・綿糸製乾品在高・綿糸工場仕掛物・絹糸及紬糸工場仕掛物・綿糸再用綿在高・綿糸落綿屑糸在高・絹糸屑糸在高の合計値である。33年上期と同年下期の額が異なるのは、絹糸製乾品在高の額が異なるためである。

105日で、夜業は5月5日からミユール機(リング機5,100錘, ミユール機840錘)に限って開始されたに過ぎなかった。売上高も、同年下期の14万3,387円余と比べると、29パーセントにしか達していなかった(表2)。

製品の販路については、「明治三十一年十月、当社営業開始以降綿糸ハ東京綿糸商組合ノ手ヲ経テ足利・所沢・青梅等全部関東ノ各機業地ニ供給シ、絹糸ハ関西(主ニ丹後・京都)七割、関東(主ニ足利・伊勢崎)三割ノ割合ヲ以テ販売シタルニ、三十二年頃ニ在リテハ産出高モ極メテ少キガ上、品質亦良好ナラザルヲ以テ、綿糸ハ鐘淵紡績又ハ東京瓦斯紡績会社ノ製品ニ圧倒セラレ、絹糸ハ新町紡績所又ハ京都第一絹糸紡績会社ノ製品ニ拮抗スル能ハズ市場ノ声価未ダ劣等ノ地位ニアリシ」¹⁸⁾という状態であった。

今一例として明治31年における足利機業地への綿糸の供給状況を見ると、最も需要の多い三番糸(14～24番手)や二番糸(28・30・32番手)の中糸は、鐘淵紡績が首位を占めて金巾製織、尾張、三重の各紡績会社が続き、太糸(10・11・12番手)は鐘淵紡績と東京紡績、細糸と扱糸(40・42・32番手)は平安紡績・尼ヶ崎紡績・明治紡績で占められ、富士紡は瓦斯糸(60・80番手)においてようやく東京瓦斯と並んで姿を現しているに過ぎない¹⁹⁾。しかも瓦斯糸はいまだに多くを輸入品に席卷されていたのである。

こうして創業当初の業況は先発大企業の壁に阻まれて振るわず、31年下期には2万3,983円の欠損金を生み、32年上期にもわずかに1,701円の純益金を上げたのみで、株式配当は得られなかった(表3)。

2. 職員・職工の構成

それでは、こうした生産不振が続くなか、従

表4 府県別募集職工と逃亡退社人数
—明治30年～32年7月—

		1. 30年から32年7月 までの募集人員(人)	2. 32年7月 現在人員(人)	3. 率 (%)
東北	宮城	926	780	84.2
	岩手	196	159	81.1
	山形	21	20	95.2
	福島	126	65	51.6
	新潟	52	43	82.7
小計		1,321	1,067	80.7
北陸	富山	228	137	60.1
	石川	17	0	0
小計		245	137	55.9
関東	群馬	111	96	86.5
	山梨	162	78	48.1
	埼玉	7	4	57.1
	東京	22	21	95.5
	神奈川	6	3	50
小計		308	202	65.5
東海中部	静岡	275	146	53.1
	愛知	205	153	74.6
	岐阜	11	6	54.5
	三重	12	2	16.7
小計		503	307	61
近畿	和歌山	8	1	12.5
中国	岡山	10	1	10
	広島	105	78	74.3
	鳥取	8	3	37.5
	山口	5	2	40
小計		128	84	65.6
四国	徳島	10	6	60
	香川	19	13	68.4
小計		29	19	65.5
その他	1府12県	24	17	70.8
合計		5,100	3,650	71.5

出所)『高風院伝記資料』

業員、とくに工女の募集状況はいかなる状況にあったのかをみてみよう。すでに紡績業界では労働力不足に対処するため、明治24年頃からリング機の普及とともに寄宿舎制をセットにした年少工女の遠隔地募集が本格化していて、そこに割り込んで多数の工女を獲得することは至難であったが、富士紡では会長の富田鉄之助が出身地仙台の市長に依頼してたちまち千人あまりの女工が集まったという。職工数は、31年12

18)『高風院伝記資料』より。

19)『明治三十三年夏季修学旅行両毛地方機織業調査報告書』『明治前期産業発達史資料』別冊50IV, 明治文献資料刊行会, 76頁～78頁。

月に1,035人(男工205人・女工830人)、翌32年12月には2,207人に達していた。今、32年7月時点での地域別募集状況をみると(表4)、総計1,834人のうち東北5県が最も多く58パーセントを占め、そのなかでも仙台がある宮城県が780名・73パーセントと最大の供給源であり、岩手県の159名がそれに続いた。そのほか富山、群馬・山梨・埼玉、地元静岡・愛知・岐阜の諸県が、78名～153名台と多数を排出しており、東北を中心に北陸・関東・東海地方で93パーセントとほとんどを占め、近畿以西では広島の名が群を抜いて多いがそのほかの県は10名台かそれ以下であった。

職工の構成を明治31年6月時点で確認すると²⁰⁾、職工667人のうち工男は84人で、1等～5等(16等級中)が36人(43%)・6等～10等が35人(42%)・11等～16等が13人(15%)と、中・上層がほとんどを占めるのに対し、工女は583人のうち1等～5等が88人(15%)・6等～10等が108人(19%)・11等～16等が387人(66%)と圧倒的に下層が多い。それでも工女の中で約34%が10等以上の中上層に属しており、ミュール機等のための熟練工の供給を一定の割合ではかっていたことを窺わせる。

だが、工場への定着率は低く、明治30年3月の第1回募集からの募集人員2,566人のうち32年7月まで留まったのは71.5パーセントに過ぎなかった。毎月20人～30人の退社・逃亡者があったといわれているが、定着率は東北出身者が80.7パーセント、他地域は押しなべて55%～65%に止っていた。こうした状況を全国の紡績会社と較べると、明治30年10月時点における紡績業界72社の平均職工勤務年数は、1カ年以内が工女47%・工男42.6%、2年以内が工女

23%・工男24.5%、3年以内が工女13.3%・工男13.2%であり²¹⁾、富士紡はけっして著しく定着率が悪いわけではなかった。むしろ東北出身者の80%が、入社2年後まで会社に留まっていたことは驚きである。東北出身の富田会長の威光が効いていたのか、東北人特有の粘り強さが発揮されたのか、遠隔地ゆえほとんど帰る途が見つからず居残ったのか、その理由は定かではない。

とにかく、こうした創業当初の「工女ノ不足ハ大ニ操業ノ進捗ヲ妨ケ」(「31年下期末」)、「職工不足ノ為一部未タ全夜業ヲ繰ルニ至ラサリシ」(32年下期末)、「工女ハ今尚不足ニシテ全部ノ機械ヲ繰ルニ至ラス」(33年上期末)と各期の営業報告書が指摘するように、機械の全操業と夜業の完遂にとって大きな障害となり、生産額を押し下げているのである。綿糸では特に熟練を要するミュール機の稼働率の低下が著しかったのは先にみたとおりである。会社では「工女ノ逃亡ヲ防グガ為メ市街又ハ付近村落の要所ニ三、四拾名ノ人夫ヲ配布シテ其遊歩区域ヲ制限シ且ツ宿舍工女ノ出門ヲ嚴重ニシテ逃亡ヲ企ツルモノアルトキハ寄宿係に於テ殆ンド人權問題ヲ惹起スルニ足ル可キ過酷ナル懲戒処分ヲナス等警戒取締ノ方法ヲ尽シ」²²⁾ たが、工女の退社・逃亡は止まなかった。

上に引用した『高風院伝記史料』では、工女が工場に定着しない最大の原因として、創業当時平均約16銭5厘という工女賃金の低さをあげている。だが主任技手田中身喜著『富士紡生るゝ頃』では、明治31年の操業時の賃金は、工男28銭・工女20銭位と記されており²³⁾、『統計年鑑』の数値では、32年の1日平均賃金は、工男34銭、工女20銭であり、綿糸紡績業界の明治32年の工

20) 明治31年上期「第五回報告書 富士紡績株式会社」の「八 職工養成及雇入ノ事」による。

21) 宇賀清編『紡織職工事情調査概要報告書』大日本綿糸紡績同業聯合会、明治31年、55頁。また当時の紡績労働力調達機構の確立と募集地盤・募集圏の形成については、岡本幸雄『明治期紡績労働関係史』1993年、九州大学出版会、第一章が全国的な分析を行っている。

22) 『高風院伝記史料』より。

23) 前掲『富士紡生るゝ頃』16頁。

女名目平均賃金15銭65厘と比べるとむしろ高い水準にある。もっとも、鐘淵・東京瓦斯・大阪・摂津・金巾製織といった2万鍾以上の大手紡績会社の賃金：工男32銭～40銭，工女22銭～27銭と比べると，明らかに低い水準にあったといえよう。

全国各地から集められた子女は，鐘淵紡績・東京瓦斯紡績・島田紡績の各社に依頼して見習いと工場作業の練習を行なってから小山工場に工女として就業したので，まったくの未経験ゆえの工場労働への不適応というわけでもなかった。そして10代から20代という若年の子女がはじめて工場労働に従事したときのこうした不適応の状況は，富岡製糸場の創業期や小名木川綿布会社の創業期などにも共通して観察されるいわば，工場労働という日本の労働者が有史以来初めて直面した異質な労働環境に対する共通した対応状況であったと思われる。

紡績職工のおもな供給源である農村における労働事情は，近世江戸期においても，勤勉が奨励されるなか男女ともに朝早くから夜なべに至るまで農耕と機稼ぎなど長時間労働と重労働に従事し，明治期にはいってもそうした過酷な労働慣行が紡績工場に引き継がれ，夜業として確

立・定着していったことは確かであろう²⁴⁾。

だが，特に農耕や婦女子が従事する家計補完的機織や養蚕等の場合，家族との生活や周囲の自然環境とともにあり，労働の主体はなお手仕事をなす働き手の側にあり，労働の目的も直接的な家族への扶助などの場合が多く，仕事の配分や時間の使い方も基本的に家主や副業に携わる婦女子たちの裁量に委ねられ，作業をしながらの談笑や歌い合いもみられ，休憩も随時にとられていたと云ってよからう²⁵⁾。これに対し，近代工場労働では，労働作業の主体は機械に移り，工男・工女たちは機械の回転に合わせて細分化された均質な作業を，外界から隔離された労働専門の空間の中で厳格な規律の下に連続的に行なわねばならなかった。

富士紡では，昼業は朝6時半から午後6時まで(内12時～13時まで休憩)，夜業は午後6時半から翌朝6時半まで(内0時～1時まで休憩)それぞれ実働11時間と定められた²⁶⁾。昼夜業は2人一組の交代制で，6日間連続で昼業か夜業に従事し，半日の休憩の後昼夜業の交代が行なわれた²⁷⁾。富士紡の「職工服務心得」²⁸⁾では，機械運転や工場整理にかかわる事項のほか就業中の無用の談話または放歌，睡眠，許可

24) 岡本幸雄「紡績深夜業確立の社会的基盤とその過程」『明治期紡績労働関係史』第五章，1993年，九州大学出版会，参照。

25) 渡辺京二氏は，幕末から明治中期頃までに来日した多くの外国人たちの日本観察のなかから，幕末明治初期の農民や職人たちが持つ勤勉と忍耐，仕事への凝り性などによって見事な成果をあげる反面，労働を大変のんきに考え，集団で歌を歌いながら働き，仕事に悠長でありながら集中するときは敏捷に働き，働きたいときに働き休みたいために休んで，労働が喜びと自負の源泉になっている姿を紹介している。そしてこれら近代化・工業化には不適合とみられる日本民衆の労働態様は，やがてその原質を奪いとられて，近代的労働の担い手として，業火のなかで鍛え直されねばならなかったのである，と指摘している(渡辺京二『逝きし世の面影』第6章 労働と身体，平凡社，2005年)。富士紡逃亡工女の苦しみは，近世から続く長時間労働や重労働という側面とともに，その近代的労働への陶冶の過程がもたらす業火の中で心身が焼き尽くされる苦しみであったといえよう。

26) 『本邦紡績職事情』第二章就業及休憩，『大日本紡績聯合会月報』第124号。なお同資料によれば，大多数の紡績工場では，休憩時間は午前中9時から15分，昼食に正午から30分，午後3時から15分というように3回をとるところが多く，合計時間は50分～2時間までまちまちである。

27) 『本邦紡績職事情』第四章昼夜業の交代，『大日本紡績聯合会月報』第127号。

28) ここに取り上げた「職工服務心得」は「職工規則」と並んで『現行諸規則類纂 明治四十一年八月二十九日』に収められている史料であり，明治三十九年十二月十二日に改正された版が残されている。『高風院伝記史料』には，和田豊治の労務改革を述べるに際して示した表の中に，「創業後三十四年四月迄職工規則概要」なる文句が見えることから，「職工服務心得」も「職工規則」とともにセットとして創業当初に策定されたものと考えられる。そしてここに引用した禁止条項などは，きわめて基本的な工場内での規律を明記したもので，おそらく当初より設けられていた条項と推測される。

表5 職員の構成と給与

		人 数		月給平均額
		明治31年6月	同34年4月	34年4月：円
準重役	支配人	1	1	-
	工場支配人	1	1	-
	技師長	1	1	175
嘱託	技師	1	-	-
	医師	1	-	-
社員	副支配人	2	1	-
	医師	1	1	75
	技師	1	4	53.75
	技手	5	6	32.8
	手代	15	9 ¹⁾	22.78
	工手	1	7	22.86
	工手補	18	6	28.5
	臨時雇	28	-	-
雇員	手代見習	2	-	-
	書記	1	-	-
	小使及給仕	5	-	-
	合 計	84	95	

出所) 明治31年6月の数値は、明治31年上期「第五回報告書 富士紡績株式会社」
 明治34年4月の数値は、「同年4月1日現在職員給与と調」
 「明治三十四年度官公署交渉書類 庶務掛」所収、による。

注) ・- は不明を意味する。

・明治34年4月の数値は、給与の判明する者のみを表出したもの。このほか監督(細糸)1名、月給175円がある。

1) 手代補1名含む。

なく受持ち場所を離れること、等が厳禁され、守られない場合は相応な処分の対象となった。これらの昼夜業の施行形態や懲罰・禁止事項は、ほぼ普く当時の紡績会社でとられていた措置といえるが、夜業への6日間の連続就業や家族と切り離された近代工場特有の緊張と規律を伴う労働秩序への適応が、それまでの夜なべや長時間重労働を含む伝統的労働慣行に慣れ親しんだ職工たちにとってさえ、耐難い苦痛であり、早期退職や逃亡の要因となっていたと考えられる。

次に職工たちを束ね機械を起動させ、企業の運営に当たる職員たちの構成を表5によってみると、明治31年6月時点で、重役である取

締役会長1名・取締役5名・監査役3名、以下に、準重役として支配人1・工場支配人1・技師長1の計3名、社員として副支配人2・医師1・技師1・技手5・手代15・工手1・工手補18の計43名、雇員として臨時雇28・手代見習2・書記1・小使及給仕5の計36名、嘱託として技師1・医師1の計2名、総計84名を擁している。

また明治34年4月時点であるが、96名のうち判明する35名の職員の給与(月給)をみると、工場全体の機械・設備等の技術管理の責任者である技師長は175円で、これは34年1月に専務取締役として就任した和田豊治の月給150円より高額であり、会社の盛衰に大きな影響力があるとみなされていた専門技術者がいかに厚遇されていたかがわかる²⁹⁾。技師の平均月給額は、その約3割に当たる53円75銭、技手は32円80銭、工手・工手補は22円～28円前後であるが(表5)、当時の14歳以上の工男の平均日給が30銭5厘、工女は19銭38厘であるから(表9)、ひと月30日としても月給は工男9円1銭5厘、工女5円81銭4厘にしかならず、工手・工手補クラスは、工男の2～3倍の給与をもらっていたことになる。

それでは、実際にどのような技術者や職員が富士紡の創設に招聘されたのであろうか。

まず、本店支配人には、会長の富田鉄之助と同郷で仙台藩士の子として生まれ、中江兆民の塾で研鑽を積み、政治家(改進黨本部書記長)や新聞記者また実業家として活躍してきた荒井泰治が就任した。荒井は、日銀副総裁時代の富田の抜擢によって日銀に勤務し、富田とともに横浜正金銀行への低利資金融通問題で松方大蔵大臣と対峙し、日銀退職後は、やはり富田の推薦で明治23年鐘淵紡績の支配人となり5年余にわたって同社の営業発展に貢献し、27年には東京商品取引所常務理事となった経歴の人物であった³⁰⁾。また小山工場の支配人には、当時駿

29) 勃興機の紡績業界における技術の自立化問題、専門技術者の育成とその地位については岡本幸雄「紡績会社勃興期の技術者問題」『明治期紡績技術関係史』九州大学出版会、1995年、第三章を参照されたい。

30) 前掲『荒井泰治伝』による。

東郡長であった河目俊宗が就いたが、これは「富田会長の考えで郡長を辞めさせ、地方の折合いのために工場支配人にした」³¹⁾ というものであった。

工場の建設に際しては、建設並びに工事は内務省の技師妻木頼黄工学博士が、また機械の設計には谷口直貞工学博士が当たった。谷口直貞は、大和郡山柳沢藩士の子弟として生まれ工部大学校を卒業後英国留学し、明治20年鐘淵紡績会社設立の際には渡英して機械を購入し、工場設計と紡績技術指導も行ない同社の技師長を務めた人物であった³²⁾。

操業を間近に控えた31年上期には、技師長として下山秀久を迎え入れた。下山は、工部大学校卒業後、明治22年5月創設の三池紡績会社の設計を担当し、その後小名木川綿布会社の紡績部門技師長、熊本紡績の設計を行い岡山紡績の工務長を務める³³⁾ など紡績技術者として輝かしい職歴があった。水力組が創設した小名木川綿布会社は、火力を用いていたが、明治31年には、水力組の面目躍如、社業の発展を図るため、富士紡小山工場にほぼ隣接する停車場近くの土地に水力を動力とする3万鍾規模の工場建設に取り掛かると、その任務に当たるため招聘されたのが下山技師長であった³⁴⁾。

そのほか、土木工事には、東京測量社主磯長得三、電気技師には慶応義塾並びに工部省電信修技校に学んだ加藤木重教など、いずれも斯界の先覚者でありオーソリティーである者が、日銀総裁や東京市長を歴任した富田会長の名望の下その配下に富士紡建設のために馳せ参じていたのである。

次にこれら支配人・技師長らのもとに工場現場で実際に機械の運転と維持管理に当たり生産指導に携わった技師・技手や工手・工手補をみてみよう。主任技手に登用された田中身喜は、明治3年11月生まれで、24年に東京高等工業学校機械科を卒業後、25年5月から28年12月まで静岡県島田紡績で水車・電灯設置監督として働いていた経歴を持ち、その後横浜サミール商会で紡績並びに電気機械の輸入販売に従事していたところを、富士紡の機械購入の交渉に訪れていた荒井支配人にリクルートされて富士紡入りした³⁵⁾。おそらくその水車動力に関する専門能力を買われてのことと思われるが、田中技手は、下山技師長の監督の下、工場建物や水路建設、機械や動力、電機施設などの設計と施工の現場の責任者として工場建設に携わった。

田中身喜は、「到着諸機械を、インボイス面に依って内容の完否、数量の過不足を精査して仕分けをなし、絹綿両工場に配給せしめ、その上毎週磨き上げの予定と各据付順序および工程等万遺漏なからしむるという大責任を負ひ、日も之に足らざるの活躍振りだった」³⁶⁾が、さらに手抜き工事に対する工夫への注意・監督、精練にともなう汚染水の流出や停車場から工場内に敷設した軌道をめぐる周辺住民とのトラブル、また水路に敷設した鉄管の破裂事故等にも現場の責任者として対応に追われていた³⁷⁾。

そして工手・工手補として「我こそは新興富士紡の操業中堅と乗込んできた面々は、当時鐘紡の優秀な熟達者揃で」³⁸⁾あった。綿糸部門では田中義一、混綿・打綿の責任工手で技能秀でたるカーデニング・マスターたる佐野孝次郎工

31) 前掲『富士紡生るゝ頃』5頁。

32) 前掲岡本幸雄『明治期紡績技術関係史』134頁。

33) 前掲岡本幸雄『明治期紡績技術関係史』135頁。

34) 前掲『富士紡生るゝ頃』100頁。

35) 前掲『富士紡生るゝ頃』2～3頁。また田中身喜の履歴については、「汽罐主任技術者届 主任技術者 田中身喜」『明治三十八年度 官衙達及諸願届 書類綴 庶務係』所収、に拠る。

36) 前掲『富士紡生るゝ頃』41頁。

37) 前掲『富士紡生るゝ頃』43～49頁、53～60頁。

38) いずれの引用及び記述とも前掲『富士紡生るゝ頃』、38頁～40頁による。

手補、前紡担当の八木工手補、リング精紡担当の中江七郎工手、仕上げ工程の責任者深沢栄吉工手補、ローラ場担当の酒井氏等々が、「いわゆる乾分を引具して互いに協力、毎日々々機械磨きから据付、据付から運転と各自随分苦心努力して惜しまず働いてくれた」という³⁸⁾。彼らの中には、「これが同伴した組長に中村キクという容姿優れた女工があって落ちついてしっかり者だったから中江氏もかなり信用して居った」というように、「乾分」だけでなく工女も伴って来た者もあった³⁸⁾。

「さらに絹糸紡績の方面にも優秀な人物が加わった。即ち鐘紡新町工場から技師長として坂本鎗太郎氏、それに技手須田某氏、それから、横尾兼吉、萩原金太郎、吉岡壽太郎、福岡平次郎・・・その他数氏、名前を忘れてしまったが、何れも其の当時わが国絹紡界に於ける技術の先達者として又、特殊技能の持主として恥しからぬ人々が、それぞれ一門の郎党を多数引率され陸続小山へ乗込んで来た」³⁹⁾という。

このように富士紡の創業時に就任した技術者たちの系譜や活動をみると、以下の諸点が指摘できる。第一に、主任技手として活躍した田中身喜が島田紡績で水車設置の技術者として働いていた経歴に関してである。周知のように2千鍾紡績会社の多くは、種々の要因で破綻するケースが多かったが、富士紡の場合は、島田紡績における水車動力関係の技術経験が、水力活用＝水車駆動の工場建設に活かされるという継受関係が認められるのである。おそらく田中の縁があって、先述したように見習工の同所での引受けも可能となったのであろう。

第二に、創設当初の富士紡経営者の陣容に鐘淵紡績からの強い人的継受関係が認められることである。荒井泰治支配人はかつて鐘紡の支配人、また谷口直貞工学博士も荒井が支配人時代の鐘紡の技師長であり、30年1月年から富士紡

の取締役に就いていた浜口吉右衛門も、鐘紡取締役として特に綿糸輸出振興に活躍し、荒井支配人とともに鐘紡の営業発展に尽力した仲であった。そしてこの鐘紡出身のトリオは再び合間見え富士紡創業のために協力したのである。すでにみたように操業開始にあたって見習い職工を鐘淵紡績に多数派遣して初期の技術訓練を行ってもらっていること、また綿・絹紡績の両部門において、多くの技術者が郎党を引き連れて鐘紡から富士紡に入社してきていることは、こうした鐘紡と富士紡重役陣との人的繋がりの中で、実現したものといえよう。明治20年代に大阪などで頻繁にみられた熟練職工や技術者の強引な争奪戦と同じような性格のものとは考えにくい。鐘紡ゆかりの人物の斡旋か、また自主的に彼らを頼ってか、鐘紡の現役または退職した技術者の富士紡入りがあり、そのことが創業時の富士紡の技術的基礎を支えたのである。

ここで改めて確認しておきたいことは、そうした紡績工場の生産を現場で指揮する技師・技手・工手といった技術者たちが果たした重要な役割である。この点について主任技手であった田中身喜自身が、次のように述べている。

技術者は、その司る範囲に於て、苟も過なからんことを期し、如何にせば機械の取扱いを親切ならしむるか、如何にせば、優良の製品を紡出し得るか、如何にせば、能率を増進し得るか、如何にせば従業員をして、意の如く働かしめ得るか、更に又、如何にせば消耗品の諸経費を軽減し得るか、等々、日夜其念頭を去らないのである。⁴⁰⁾

ここには、単なる技術上の機械の取扱いだけでなく、優良品の生産、能率の増進、経費節減、そしてなによりも従業員の統括が、現場技術者の日夜念頭を去らない任務としてあげられ

39) 前掲『富士紡生るゝ頃』41頁。

40) 前掲『富士紡生るゝ頃』264頁。

ているのである。先にふれた鐘淵紡績会社から来た技術者の中で、深沢栄吉という仕上げ工程の責任者についても、田中は彼の「部下を指揮する点などは実に要領を得たものであった」と、その従業員統括能力の秀でていたことを指摘していた。またこれに加え、田中のような主任技術者には、現場での事故や周辺社会とのトラブルへの対応・処理もその重要な任務の一環であった。

このように、創業当初の富士紡は専門技術者や全体の管轄をなす本店支配人等に適切な人物がいなかったわけではけっしてなかった。それでは何故、先に見たように東北を中心に全国からやってきた工女たちは退社・逃亡するものが後を絶たず、出来上がる製品の質は悪く営業成績は振るわなかったのだろうか。それは現場工場において、従業員にやる気を起させて生産に向かわせ、彼らを従えつつ生産活動を行なう工手や技手たちをさらに統括し、優良品の増産と営業収益増加へと結びつけることができる、紡績技術と人身掌握に長け工場全般の経営に秀でた工場支配人、またはそうした業務に専心する専務取締役のような存在が欠如していたことであつた。本社支配人には鐘紡支配人の経験がある荒井泰治がいたが、生産現場である小山工場の工場支配人は、前述のように当時駿東郡長を務めていた河目俊宗が就いており、これはおそらく工場敷地の買収や水利権獲得などで周辺地域とのあいだに大きな軋轢を経験した富士紡幹部が、そうした地域問題への対応を考慮しての人選であり、意味のないものではなかったが、河目俊宗自身は、紡績工場の運営はまったくの素人であり、工場経営者としては適任者とはいえなかった。

こうした富士紡創業時の営業不振な状況に対し、明治32年3月には早くも株主数十名から重役に対し責任を問う詰問状がだされる事態に立

ち至った⁴¹⁾。営業不振といっても操業開始からまだ半年あまりしか経過しておらず、絹糸部門は紬糸の一部を除いてまだ販売さえしていなかった。しかし、土地買収や工場建設の遅延から、会社創立からはすでに一年半余の月日が流れており、富士紡と同じ明治29年に日比谷平左衛門らが設立した東京瓦斯紡績会社は、初期の年6分から1割8分にまで配当をあげるほどの好成績を示しており、創業当初の熱狂はかえって大きな落胆となって50円払込みの株価は20円から16円70銭にまで急落したという⁴²⁾。おそらくこの株価急落が株主たちの不安をあおった要因であつたろう。

富士紡の業況が振るわないなか、本店支配人荒井泰治に対する批判は高まった。『荒井泰治伝』によれば、「一派株主と一人の重役とは、徐々君(荒井泰治のこと・・・引用者)の動作に牽制を加ふるの態度を来し、富田社長亦た憚る所あるものゝ如く、他の意見を納るゝの傾向あり、是に於いて潔癖なる君は心平ならず、然れども会社の前途を思ひ、忍耐事に当り、屢々の方法を建つれども、策多くは用ひられず、是に至て君は断然退社の決心を固め、鵬翼を南天に垂るゝの壮図は、徐ろに君の胸中に畫かるゝ事とはなりぬ」⁴³⁾と語っている。

荒井支配人は、一重役と一派の株主の牽制を受け、様々な建築を行なったがなかなか用いられず、ついに辞職したというのである。「鵬翼を南天に垂るゝの壮図」というのは、当時荒井は台湾に赴いて事業を起す決意を固めつつあり、富士紡での経営不振の責任をとる形で辞職し、4月には台湾に旅立っていった。

それでは、荒井批判の急先鋒に立った役員や株主とは誰だったのであろうか。富田会長直属ともいえる荒井を辞職に追い込むほど批判・牽制を加えるのは、富田の支持者である水力組の

41) 新田直蔵編著『田村正寛翁』昭和7年、日進舎印刷所、182頁。

42) 『和田豊治伝』ゆまに書房、83頁。

43) 前掲『荒井泰治伝』101頁・102頁。

面々や彼らと深い親交があり経済的にも援助を惜しまなかった森村市左衛門とは考えられない。やはり、水力組以外の日本橋組の有力な綿糸商で取締役の柿沼谷蔵か斎藤弁之助あたりと考えるのが妥当であろう。

だが、荒井と柿沼・斎藤らがもともと疎遠であったわけではない。荒井が鐘淵紡績支配人時代には当然東京の有力綿糸商の彼らと付き合いがあったであろうし、明治27年鐘紡支配人を辞して創立当初の東京商品取引所の支配人(後に理事)に就いた折にも、同理事に就任した浜口吉右衛門や柿沼谷蔵ら実業家の利害に配慮した采配振りを見せていた。また東京水力電気会社(後の東京電灯株式会社)を立ち上げる際にも、富田鉄之助設立委員長のもとで事務長を務め、発起人には富田・渋沢栄一・大倉喜八郎のほか浜口吉右衛門・柿沼谷蔵・森村市左衛門が名を連ねていたのである⁴⁴⁾。ただ荒井が富士紡を去る際には、富士紡株暴落のため浜口・柿沼兩名に2万5000円の負債を残した⁴⁵⁾というから、そうした状況をもたらした責任者として荒井は批判の矢面に立たされたものといえよう。

柿沼谷蔵は、荒井なきあと富士紡の経営立直しのために、取引先の金巾製織会社(大阪)で取締役兼商務支配人を務め、綿糸輸入関税撤廃運動等にも尽力し斯界の権威者と目されていた田村正寛の富士紡経営陣入りを画策した⁴⁶⁾。柿沼は、明治26年の創業当初から下野紡績会社の取締役としての経歴を有し、綿紡績事業に関しての経験が豊富であった。また好成績を挙げている東京瓦斯紡績株式会社の取締役でもあったことから、彼我の違いに焦燥感を抱き、早期の高配当実現のために専門経営者の投入を考えたものといえよう。

また金巾製織会社とは、明治21年8月、当時滋賀県勸業課長であった田村正寛が、その職を辞して、阿部市郎兵衛(社長)・阿部市太郎・高田義甫・小泉新助・下郷伝平といった錚々たる近江商人とともに大阪に設立した会社で、販売担当の田村は柿沼の尽力によって関東両毛地方への32番手綿糸の販路拡張に大きな成果を挙げるといふ実績も有していた⁴⁷⁾。そこで柿沼は、窮地に喘ぐ富士紡の経営立直しのために田村を経営陣に招聘することを提案し、時に原善三郎取締役の死去した折でもあり、取締役会でもこれを承認して、田村正寛は明治32年5月に金巾製織会社を辞して富士紡専務取締役として小山工場に赴任したのである。

Ⅲ 田村正寛の「改革」と挫折

田村は、小山工場着任早々従業員を集めて提示し、大阪の絹綿紡績工場と比べ2割の差がある富士紡の産額を大阪並みに引上げることを目標に掲げた。そのために、大阪方面から寄宿係、職工係、事務員、技手等15、6人を呼び寄せて採用した。田村は、さっそくこれら引き寄せた部下たちを指揮して、厳格な工場管理を断行していったが、次のように、従業員統括の上で、様々な問題を引き起こした。

第一に、前述したように、創業時の小山工場は、荒井泰治等の重役の縁故もあって鐘紡ゆかりの工手や事務員が部下や工女も従えて各部署に配置されており、またこれも富田会長の縁故で東北地方から多数の工女が寄宿舎に収容されていた。そうした工場秩序のもとへ、まったく人的系譜の異なる大阪方面の者が、しかも寄宿係、職工係、事務員、技手という従業員統括や

44) 前掲『荒井泰治伝』86頁～100頁。

45) 前掲『荒井泰治伝』106頁。

46) 前掲『田村正寛翁』昭和7年、日進舎印刷所、181頁～183頁。

47) 田村正寛著『金巾製織会社沿革』明治39年7月、25頁。また金巾製織会社の営業の実態については、高村直助「第六章兼営織布業・毛織物業と金融」の第一節「兼営織布業と金融」(山口和雄編著『日本産業金融史研究 織物金融篇』東京大学出版会、1974年、所収、を参照。

生産活動の枢要部分に配置されたわけであるから、「舊くから居る多数の従業員と、今般専務が引率してきた郎党との間に意思の疎通を欠き、人心が動揺して、一般が脅威を感じています。それが皆仕事に現れています。」⁴⁸⁾ というように、職場の協調を乱し、生産活動にも影響を与えていたのであった。しかも、営業成績が不振といっても、生産開始からまだ半年しかたっていない時期であり、これまで工場支配人や技師たちは、並々ならぬ労苦を払って工場建設・機械設置等に邁進し、ようやく工場が完成し、操業を開始した矢先であったから、そうした準備過程に加わってもいないまったく見知らぬ者たちが職場に君臨し、その指揮を受けることは大いに苦痛であったに違いない。

第二に、田村の紡績機械の技術上の知識が必ずしも正確でない上に、現場の技術者の意見を聞き入れずにこと細かく増産のための指揮命令を強行した結果、かえって不良品を多数産出する場合もあり、従業員の信用を失う一因となった。例えばリング機のスピンドル回転数の限界を超えて操業を行なわせたところ機械全体に微震を生じ、糸は切れる、工女は増員させる、その結果増産は果たされたが、不良品の「紡綿」が大量に産出される結果となった。また労働の強化で工女の欠勤が半数にも及んだという⁴⁹⁾。

第三に、田村は、労働強化策をめぐって、それまで小山工場の建設、機械設置、動力駆動、従業員統合などの面において枢要な役割を果たしてきた主任技手の田中身喜と対立し、辞職に追い込んだことである。すなわち遅刻者を厳格に取り締まろうとする田村に対し、遅刻者は、労働強化による早出・居残りによる疲労が原因として、「早出居残り簿」の作成による労働管

理の調整を要求する田中との対立によって、田中は32年8月には辞職を余儀なくされ、柿沼取締役の斡旋で、小名木川綿布会社へ転職したのである。またこの時すでに、本社支配人は荒井泰治から北山政直事務長に代わり小山工場の支配人も、元駿東郡長の河目俊宗から本所一行事務長に代えられており、その本所事務長も田中を擁護するよりも田村の意を迎えるという態度であった⁵⁰⁾ ことが、田中の立場をいっそう窮地に追い詰めたのである。

田中身喜は、田村の労務管理のあり方について「規則を嚴重にするのもよいでせう。併し、それと共に、人情味があって、恩威並び行なわれるのでなければ、人間は働くものではありません。よい職工が安心して働いてこそ、仕事の能率が上がり、工場の成績が良くなること、思ひます。」⁵¹⁾ と批判を展開して、小山工場を去った。

第四に、工場の中心的技手が解雇同様に追われたことは、従業員にも動揺を与えたのみならず、田村はさらに32年11月に至って多数の従業員解雇を断行し「当時の大淘汰は技師長を初め幹部社員、技師以下男女工合して二千数百名に及んだと云はれる」⁵²⁾ と田村の伝記は記している。ここにいう幹部職員には工場経営の技術上の最高責任者である下山秀久技師長や事務長本庄一行、絹糸部門では鐘紡新町工場からやってきた坂本鎗太郎技師や須田悌造技手も含まれ、小山工場史料の『辞令控』をみると、さらに工手補4名、手代4名、傭6名余がこの時解雇されていることが確認できる。田村は、田中主任技手の辞任ではこと済まず、斯界でも著名な技師長である下山まで解雇した理由は、下山と田村との間で工場運営上大きな対立があったからで⁵³⁾、下山を切ることで田村体制の徹底を図

48) 前掲『富士紡生るゝ頃』73頁。

49) 前掲『富士紡生るゝ頃』63頁。

50) 前掲『富士紡生るゝ頃』62頁。

51) 前掲『富士紡生るゝ頃』72頁。

52) 前掲『田村正寛翁』206頁。

53) 前掲『富士紡生るゝ頃』100頁・101頁。

ることが狙いであったと思われる。

ところで当時の従業員は、職工・職員合わせて2000名前後であるから「二千数百名」の大淘汰は大きな数値であると思われるが、下山秀久技師長に代表される田村専務に対抗する相当数の幹部職員と従業員が解雇され、代わりに田村の意に沿う者たちの入れ替えが行なわれたと考えられる。『辞令控』によると11月には技師補1名・技手2名・工手補3名・手代7名・傭7名が新たに採用された。

興味深いことに、このなかに地元小山・御殿場地方で明治10年代には開明的な教育者として知られ、のちに富士紡の監査役になる湯山寿介や室伏董平らと共に自由主義的な演説会等を組織して活躍していた榊研三⁵⁴⁾が工手補として採用されており、また富士紡の小山への誘致に尽力した地元有力者岩田蜂三郎の女婿で地元小山地方出身の伊倉安太郎⁵⁵⁾が五等手代として雇われている。田村は、紛糾する富士紡内の対立を和らげるためにもまた地元との関係も考慮してこうした人士を雇い入れたものと思われるが、ほとんどの者は、田村に縁故があるか田村の工場改革の手足となって働く者が集められたと見てよからう。

そしてこうした人事は、単なる工場経営の立直しという範疇を脱し、富田会長以下が苦心して整えた技師長や技術者、職員や職工が解雇され、田村専務に従う幹部職員と職工による事実上の工場乗取りと考えてもよいであろう。だが田村は、富士紡創業には何一つ貢献しておらず、難航した土地買収や工場建設、資金集め等にもまったく関与しておらず、富士紡の持株さえわずかに160株であった。田村を支えた柿沼も同様にこうした創業に関わる労苦にはほとんど関

与していなかった。しかるにそうした人物たちによって、いまや富士紡小山工場は支配されようとし、創業の苦労を分かち合った人士が次々と他へ追いやられていったのである。

第五に、このような工場内の中堅技術者や職工の解雇や辞職が相次ぐと、残された職工たちにおおきな動揺が走り、工場内秩序が不安定になったことである。田中身喜が辞職に追い込まれた後も、工場や寄宿ではそれに不満を持つ職工たちがあちこち集合し、また仕事を怠業して騒いでいた。これには田中自身が職工たちを説諭して秩序を保っている⁵⁶⁾。またその後の大量解雇が進んだ時期にも、柿沼から田村にあてた手紙の中に、「工女散乱のこと何より大事に御座候」⁵⁷⁾という文言が見え、工女の逃散が続いていたことが窺われる。

田村や柿沼はこうした事態に対して、尽力者への臨時手当等の支給も考えていたようであるが、田村の労務管理はほとんど厳格な取り締まりのみでみるべき策がなかったといえよう。田村は、前職の金巾製織会社においても販売を主として担当し、労務管理に関しては出身地滋賀県日野町から実父をたよって工女募集を行っていたことは判明するが⁵⁸⁾、それ以上に関わっていたことは確認できない。

金巾製織会社では、田村在職中の明治30年12月1日から3日にかけて、機関部長の解雇をきっかけとして日頃から待遇に不満を持つ職工たちの怠業が続き、会社は鍛冶職を臨時に雇い入れたが職工の罷業は総員の80%に達し、会社は休業に追い込まれるという事態に立ち至っている⁵⁹⁾。このように機関部長の解雇とそれに端を発した職工の集団罷業という事件をすでに前職在任中に経験していたにもかかわらず、田

54) 榊研三については、芹澤伸二「流浪の榊研三(修行時代～第一次藤曲時代)——民権教育家の生涯区分の試みを中心に」『小山町の歴史』第一号、昭和62年、を参照。

55) 前掲『富士紡生るゝ頃』46頁。

56) 前掲『富士紡生るゝ頃』75頁。

57) 前掲『田村正寛翁』195頁。

58) 前掲『田村正寛翁』127～130頁。

村は自己の強引な人事政策によってほぼそれと同様の事態を富士紡でも引き起こしたのである。

したがって第六に、上記の田村—柿沼による工場整理・改革路線に対して、富田会長や富田と長年強い信頼関係で結ばれてきた村田一郎取締役は断固反対し、経営陣の抜き差しならない対立へと発展していったことである。これはまた、水力を活用した輸入防遏という国家的事業として富士紡建設を位置づけてその創業に邁進した富田・村田ら「水力組」の面々と、なにより高配当の取得を目指し直ちに利益の上るための経営を志向する日本橋組に属する綿糸商らとの路線争いであったともいえよう。

柿沼は田村と常に連絡を取りつつ同じ日本橋の綿糸商・斉藤取締役とも連携しつつ、田村の工場整理に反対する富田会長と村田取締役に對し、直接、間接に辞職を迫り、またそのための前段階の策として取締役総辞職をも画策した⁶⁰⁾。これは、工場現場だけでなく経営陣まで柿沼—田村体制で固めようという実質的な富士紡乗っ取り策であるといえよう⁶¹⁾。しかし、この目論見は、富田や村田と長く深い交流と信頼関係があり、水力組の理念を解し、富士紡ばかりか小名木川綿布会社や富士製紙会社をも強力に支援してきた森村市左衛門の仲介によって阻止され、富田・村田の辞任は実現しなかった。

明治32年の12月14日に柿沼が田村に送った書状⁶²⁾によると、柿沼・富田両者の間は一種の膠着状態に立ち至ったように思われる。すなわち、書状では、富田会長は当然大量解雇・人員

入れ替え後の人員で工場経営を続けることに同意したが、現行のように技師長なしで工務顧問で間に合わせておくことには断固反対不同意で、適当な人を技師長として常置すべきと主張している。浜口吉右衛門は、解雇した技師長を再入社させるのでなく、適当な人物を技師長として入社させるべきと主張して同意を求めている。柿沼は、現行のように顧問技師にて十分と主張したが、先ずもって適当な技師長を入社させることは止むを得ないことと思われるとした。だが先の技師長を再入社させることは決してありえないので、この点は懸念なく、また現在は富士紡役員を1名でも除くことは困難なので、富田会長は田村を信用し、また田村も会長に安心を与えるよう辛抱して仕事に邁進するよう訴えている。

この時点で柿沼は、田村と画策した富田・村田の辞職が不成功に終わった以上、富田会長が当然田村が刷新した人員で工場運営を行なうことを認めており、しかも解雇した技師長の再入社は行なわないので、富田会長の下で自重して仕事に従事してほしいと田村に諭しているのである。

だがこの状況は、田村からしてみれば今後自身の方針のもとで工場経営を行っていくことに大きな不安材料を与えたものと思われる。すなわち自己の職場改革と整理に断固反対した富田会長と村田取締役は在任のままであり、しかも富田会長は、当然現行の体制を認めるといつつ、解雇された技師長の再雇用をあきらめては

59) 大阪社会労働運動史編集委員会(編)『大阪社会労働運動史』第1巻戦前編上、大阪社会運動協会、1986年、136～137頁。この事実については亀井大樹氏の教示による。また、天満紡績(明治27年1月)・野田紡績(明治30年7月)・福島紡績(明治31年3月)で技師長や職工部長・主任技師の罷免や辞職が原因となって争議が勃発していることが確認できる(同書、132頁)。

60) 前掲『田村正寛翁』188頁～190頁。

61) こうした柿沼谷蔵の行動を絹川太一氏は、『本邦綿糸紡績史』の中で、「柿沼谷蔵氏の陰謀」と評している(同書第7巻第十二章富士紡績会社、日本綿業倶楽部、昭和19年)。これに対し、田村正寛の伝記『田村正寛翁』には、田村を後押しし富田会長の辞職を迫る柿沼の行動を称賛し、田村の急進的 personnel 整理についても富士紡の弊害をもたらした病根を取除くための改革と評価し、富田会長に対してはその官僚的で事務的に進める経営手腕に対し厳しい評価を下している。

62) 前掲『田村正寛翁』205頁～207頁。

いない模様である。再雇用はありえないという柿沼の言動も、それまで急進的に富田・村田の辞職に動いたときと異なっており、むしろ富田におもねり、田村に妥協を強いるように変じている。富士紡の中で柿沼以外に擁護者のいない田村にとって、こうした状況が、辞職の選択を余儀なくさせたのであろう。田村は明治33年3月5日をもって、富士紡を辞職したのである。

ここで田村時代の営業成績を確認しておこう。田村の経営手腕の成果が現れる32年下期(32年7月～12月)の成績を32年上期(31年1月～32年6月)のそれと比較してみると(表1・表2)、就業日数は、綿糸では129.5昼夜から167昼夜へ、絹糸ではいまだ夜業は一部しか開始されなかったが、105日から160日へと増加した。生産高も綿糸では13万1,030貫から17万6,802貫へ、20手に換算すると11万3,996貫から17万6,802貫へと1.55倍に増加し、絹糸においても4,802貫から6,948貫へとこれも1.47倍に増加し、綿・絹とも田村が目指した2割の増産は十分達成されているといえよう。

売上高においても、綿糸では23万2,565円から33万5,310円へ、絹糸においても2万8,353円から13万1,472円へと著増している。こうして32年下期には、5万8,372円の当期利益をあげ、前期の欠損2万2,963円を差引いて、2万4,000円の株主配当と3,540円の賞与金を初めて計上することができたのである(表3)。

こうした田村による営業成績の向上と配当の実現という結果が、柿沼らの強気の行動を支える根拠となり、また株主らがそれを一定支持する背景となっていたのである。しかし、明治32年の紡機の稼働率は、リング機で75%、ミュール機では65%にしか達しておらず、昼夜業も完全に行なわれていなかった。今、綿糸の就業日数297日の7割が昼夜業を行い、平均番手を翌

33年度の20番手と同じと仮定すると1時間1鍾当生産高は2.7匁であり、同年の大阪紡績会社の3.8匁(20手換算)の7割程度にしか達していなかった。製糸高に対する落綿並びに屑糸出来高の割合も、富士紡は25%に上り、鐘淵紡績・16%、大阪紡績・18%と比べると高い水準にあり⁶³⁾、富士紡の生産能力はいまだとうてい大阪紡績等の大手企業と競争しうる水準ではなかった。田村の強権的な経営整理によって表面上の成績は向上したが、田村「改革」はそれ以上に工場内に混乱と動揺を与え、経営陣にも深刻な亀裂をもたらしたのであった。

IV 日比谷平左衛門の登場

さて田村の辞職は遅くとも2月初旬頃にはすでに決まっていたらしく、小名木川綿布会社に移っていた田中身喜は、2月中旬頃富田会長によって再び富士紡に戻るよう要請され、3月下旬に小山工場に復帰している。この時、「下山技師長も戻ることになり既に打合せが出来ている」⁶⁴⁾ということであり、下山技師長も追って復帰している。さらに、田中は富田会長に復帰を要請された直後に、小名木川綿布会社の再建のために当時同社社長についていた日比谷平左衛門(東京瓦斯紡績会社社長)からも小山工場への復帰を懇請され、そのとき「私もとうとう口説き落され、已むを得ず富士紡に関係する事になった。・・・もう田村も辞任して引き払ったさうだ。重役にも多少の変動があろうが、まあ君は私の先駆だ。君のうしろにはこの日比谷が控えていることをわすれなさるな。」⁶⁵⁾と励まされている。

田村なきあと富士紡の経営立直しを託されて日比谷平左衛門が富士紡の取締役に就任するのは、33年の7月であるが、すでに同年2月には

63) 明治32年度『帝国統計年鑑』の数値により算出。

64) 前掲『富士紡生るゝ頃』96頁。

65) 前掲『富士紡生るゝ頃』96頁。

富士紡入社が内定していたのであった。

このように、田村の工場整理の大淘汰をめぐる経営陣の対立が先鋭化するのと並行して、また田村辞任がほぼ決定的になるにつれて、富士紡をいかに立直す事ができるか、それをなしうる優れた経営者をいかにして確保できるか、が検討されていたのである。

そのきっかけとなったのは、田村の強引な工場整理が引起した混乱と重役陣の対立が顕になった段階で、株主の中から会社改革を叫ぶ者が現れ、森村市左衛門らを突き動かす運動を引起したことにあった。危機感を抱く株主の一人藤井諸照は、三菱出身で当時は東京倉庫の監査役を務めていた人物であるが、富士紡創業時の大評判に乗って120株を購入したが、その後同社の停滞と混乱を眼前にして、頻繁に森村市左衛門を訪ねて富士紡の経営改革を訴えていた。

森村は、森村組の社員で配下の法華津孝治⁶⁶⁾に藤井を探らせたが、両者はかえって富士紡の経営改革の必要性で意気投合し、さらには、有力株主の一人で日本橋田所町で足袋・木綿織物商を営む川崎栄助もこの運動に加わった。その会合の多くは、森村の最奥の店で行なわれ、費用も森村から出ていたようで、森村配下の法華津が加わっていたことから、けっして反森村の運動ではなかった⁶⁷⁾。だが、富田会長の敷いた以前の体制への単純な復帰を目指すものでもなかった。

彼らが推進したのはまず、田村無き後の富士紡を立直す経営者として東京瓦斯紡績を成功に導きまた不振に喘ぐ小名木川綿布会社の再建に尽力した日比谷平左衛門を富士紡に招聘することであった。川崎栄助は、日比谷商店と店舗も近く昵懇の間柄で、日比谷が東京瓦斯紡績設立

当時には勧誘されて株主となり、また小名木川綿布会社の整理の手腕を見て富士紡再建には日比谷を措いて他に人はなしとして強く森村に日比谷を推薦したという⁶⁸⁾。森村もこれを受けて、富田会長とともに病軀を押して日比谷邸に何度も日参して熱心に富士紡入りを説得し、ついに日比谷平左衛門もこれを受けたのであった。それが前述のように、33年の2月中旬ころであった。日比谷平左衛門の東京瓦斯紡績で見た会社経営の高い手腕は、同社の取締役でもあった柿沼も十分認識していることであったから、日比谷の人選は柿沼らの承認を得るためにも当を得た人事であった。

しかし、ことはこのことを以って収束しなかった。田村辞任の波紋は大きく、田村を支持してきた柿沼・斉藤両取締役が辞表を提出したからである。この両名は日本橋の有力綿糸商であり、おそらく富士紡の綿糸販売を担当していたであろうから、両名の辞職は富士紡の販売活動に大きな支障を来たことが予想され、しかもいまだ日比谷平左衛門は富士紡に入社していない段階では会社存続をも脅かしかねない由々しき事態であったといえよう。

こうした事態のなかで、同年3月には、有志株主一同の名において声明書が、株主各位に宛てて発せられた⁶⁹⁾。そこで主張されているのは、一つには、これまでの重役陣の経営方針の不一致の事態に鑑み今後の円滑な会社運営を企図して、いったん形式上にも全取締役が辞任すること。第二には、富田会長の囑託顧問への勇退と辞任した田村正寛を業務監督または相談役として委嘱することである。

この声明書はおそらく藤井・法華津・川崎らが主導したものと推測される。ここには、現取

66) 法華津孝治は明治31～37年頃の森村組の主要職員の一。同じく森村組の村井保固と同郷の出身で広瀬実栄の娘婿にあたる人物であり、明治18年に森村組に入社した(宮地英敏『近代日本の陶磁器業』名古屋大学出版会、2008年、216頁)。

67) 前掲『富士紡生るゝ頃』103頁～106頁。

68) 前掲『富士紡生るゝ頃』177頁・178頁。

69) 前掲『田村正寛翁』210頁～215頁。

締役の分裂という事態を何とか避けようという強い意図が感じられる。と同時に、富田会長が田村に解雇された幹部や職員・職工を続々と復帰させていることにも批判的文言が述べられており、富田会長の顧問への勇退と田村専務の相談役等への復帰を要求していることから、辞表を提出した柿沼らにも十分配慮を示していることがわかる。おそらく、柿沼らが職を賭して、富田会長の勇退という形での責任の明確化と田沼の事実上の復帰という条件を突きつけ、それを株主有志らが受け止め、柿沼らの辞職を食い止めるために声明という形で発表したものようにも推測される。

しかし、この声明書は、経営陣には受け入れられず、富田会長の勇退も田村専務の相談役等への復帰も実現しなかったが、柿沼・斉藤両取締役の辞任も行なわれなかった。こうして会社の決定的な分裂と綿糸販売を担当する有力綿糸商の辞任による会社の打撃も回避されたが、なお柿沼側には大きな不満が残り、富田会長側とは依然として大きな溝が横たわり内部対立はくすぶり続けていたといえよう。

さて来る33年7月25日の株主総会では、役員任期満了のため取締役では浜口吉右衛門以外の富田鉄之助・村田一郎・柿沼谷蔵・斉藤弁之介が辞任し、監査役では菊池長四郎が辞任した。補欠選挙では、富田・柿沼が取締役として再選され、菊池長四郎と馬越恭平が新取締役に、また待望の日比谷平左衛門が専務取締役に選任された⁷⁰⁾。日比谷は、富士紡立直しにあたって公正を期すため富士紡株はいっさい所持しない所信であったが、定款において取締役に100株以上の所持が義務づけられているところから、森村市左衛門が自身の株100株を日比谷平左衛門の名義に書き換えて取締役に迎えたのである。

この役員改選で富田鉄之助は会長として留まったが、その腹心村田一郎は選任されず、対立する柿沼谷蔵もなお取締役として残ったが、その盟友斉藤弁之介は辞任し、富士紡創設者である水力組と日本橋組はたがいの抗争を経て、その中核人物1人ずつを残すのみとなったように見える。

だがその影響力は消えてしまったわけではなかった。監査役から取締役に変わった菊池長四郎は、日本橋浜町の呉服太物問屋であるが、村田一郎が専務取締役社長を務める富士製紙会社の取締役に務めていた。また馬越恭平は三井物産から日本麦酒会社にはいり社長として活躍していたが、小名木川綿布会社の取締役に務めており兩人とも水力組との関係が深かった。また一方、32年1月に大野清敬の後任として監査役に入った町田徳之助は、東京糸問屋組合頭取として生糸業界に名を馳せていた人物であるが、東京製絨会社や日本メリヤス製造会社では柿沼谷蔵とともに監査役や協議員を務めており柿沼と親しい仲であった⁷¹⁾。そのほか菊池長四郎の後の監査役には、富士紡小山工場の地元六合村村長を務め県議員も歴任する名望家室伏董平が就任している。

日比谷は就任するや経営改革に取り組み、日比谷商店を通じて紡出番手に適する原綿を供給して需要向き番手の紡出に努め、自ら経営する東京瓦斯紡績やまた鐘紡を標準として社員や技師等の督励に努めた⁷²⁾。日比谷時代も、工女不足に悩まされ続け、明治33年を通しての綿糸紡機の運転率はリング機77%・ミュール機73%と田村時代を若干上回ったにすぎなかったが、平均番手を田村時代の20番手から23番手、28番手と上げてゆき、生産高(20手換算)では、32年下期の17万貫台から33年上期に21万貫台に、同下期には25万貫台に増加させ、売上高でも同

70) 明治33年下期『第10回報告書 富士紡績株式会社』。

71) ここに挙げた菊池長四郎・馬越恭平・町田徳之助の会社役職等の経歴は、各年次『日本全国諸会社役員録』等による。

72) 前掲『富士紡生るゝ頃』111頁。

じく33万円台から40万円台に伸ばしている(表1)。

絹糸紡績も32年下期の6,946貫から33年上期には8,704貫、同下期には1万769貫へと躍進させている(表2)。33年は、日清戦後第二次恐慌が綿糸紡績業界に大きな打撃を与え、欠損を計上する企業が多く出るなかで、上期には4万9,479円、下期には6,518円の当期利益を計上している(表3)。

こうした状況は、工場の環境に平穏が保たれ、日比谷平左衛門の経営方針が徐々に浸透してきた証左といえるが、1鍾1時間当りの綿糸生産高では、いまだ大阪紡績や鐘紡に大きく水をあけられており(表1)、在庫も相当量に上って(表3)生産面の合理化もなお不徹底であった。

だがそうした点のいっそうの改善を図ろうにも、日比谷には、自身が経営する日比谷商店や東京瓦斯紡績会社があり、東京から鉄道で8時間かかる小山工場に常駐して工場の指揮に当たることはできなかった。したがって抜本的な経営改革と業績の好転を望むならば、小山工場に常駐して生産と管理運営に直接携われる紡績技術に精通し経営手腕に長けた経営者を得ることが必要であった。

そこで白羽の矢が立てられたのが、鐘紡の本店工場支配人を務めていた和田豊治であった。和田は、福澤諭吉と同じ中津藩出身で、鐘紡では、工場経営に当たりながら混綿作業の研究に打込んだり、職員の慰安と修養の法を講じたり、工場の火災予防と消防設備を整えたり、また中国輸出綿糸の振興を図るなど、その経営手腕は高く評価されていたが、経営方針をめぐる武藤山治との競合に敗れ、鐘紡の親会社・三井の要請を受けて織布事業視察のため洋行中であった。しかし、渡米後に三井の方針が織布事業を起業しないことになり、33年8月に帰国した和田は、

せつかくの洋行中の研究成果を活かすべく場を失っていた⁷³⁾。

こうした事情を知った和田の親友で日比谷商店の大番頭佐久間福太郎は、和田の富士紡入りを強力に進め、その後は日比谷平左衛門・森村市左衛門・浜口吉右衛門・藤井諸照・法華津孝治らの推挙があり、和田は明治34年1月28日の取締役会において取締役として選任された。なおこの時、これまで株主として経営改革運動に尽力してきた藤井諸照も監査役に就任している。

また日比谷は、鐘紡で和田の下で計算係を務めていた棚橋琢之助が、和田退社後に武藤山治の経営色が強まるにしたがい居場所を失いかけているのを見て、明治33年12月に富士紡小山工場の計算係に引抜いた。その後棚橋は、事務経理面や水力事業の拡張に尽力し、また後には工場長として和田の工場経営を支えていくことになる⁷⁴⁾。

V 和田豊治の経営改革(明治34～35年)

1. 明治34年上半期(34年1月入社より34年6月まで)

こうして和田豊治は富士紡の人となったが、和田の富士紡入りを促した要因として次の諸点が考えられる。

第一に、富田鉄之助と福澤諭吉の結びつきをバックにした鐘紡と富士紡の強い人的結び付の関係のなかで和田の鐘紡からの富士紡入りも可能となったということである。富士紡の監査役・取締役となり和田の富士紡入りを推した浜口吉右衛門は、和田とは慶応義塾時代からの親友であり鐘紡時代の取締役であった⁷⁵⁾。森村市左衛門とも和田が鐘紡入社前、アメリカサンフラ

73) 『和田豊治伝』ゆまに書房65頁～80頁。

74) 前掲『富士紡生るゝ頃』266頁～270頁。

75) 前掲『和田豊治伝』86頁。

ンシスコで日本雑貨を販売する甲斐商會に勤めていた際に、森村組との商品取引を通じて親交を結び、すでに旧知の中であった⁷⁶⁾。

第二に、和田が停滞する富士紡を引受ける動機のひとつには、豊富な水力の存在があったが、それは単なる水車動力としてのみでなく、やがて水力発電事業による電力供給をも見越してのことであった⁷⁷⁾。

第三に、和田は、入社に際して森村・法華津との三者会談で、入社条件として自身の提出する意見はいっさい尊重することを挙げて了承を取り付けていたことである⁷⁸⁾。

和田は、入社すると一家を挙げて小山工場近くに引越し、昼夜を分かつぎ工場に勤務して日夜改革の陣頭指揮に立った。和田は、工場で技師や職工へ直接口頭で技術上・経営上の指導を行なうほか、通達や諭達をもって技師層に改善すべき点を指示した。『和田豊治伝』には、和田が入社後約半年の間に技師長あるいは一般工務員に発した通達類が25編掲載されている⁷⁹⁾。以下にそれを要約すると、当時の富士紡がどのような問題点を抱え、和田がそれをどのように改善していこうとしたのかがわかる。

第一に、富士紡が1錘当生産高・市場での価格評価で他社に大きく遅れをとっており在庫が累積しているという認識の下(4月29日通達)、次のように生産増加と品質改善、さらに原料購入の仕方や相場に応じた販売のための具体的指導を次々に行っている。

- ・工場内は人員配置に適材適所を欠く所が多い。打綿科では終日工女を掃除のみに使用することはやめること(5月5日注意通達)。
- ・前紡科では、足場を作って工女の動作をやりやすくし不良な篠巻製造を防止し、また空木管を収納するための木柵を設けること

(6月10日通達)。

- ・精紡科は3月上旬より全運転を開始したが、なお篠巻の欠乏等により空錘の機械が多いので改善し、また品質を劣化させる半運転をやめること(3月中旬及び4月28日通達)
 - ・仕上科における撚糸の滞留を減少させること(3月8日及び4月8日通達)
 - ・夜業は昼業に比べ産額が1, 2割低いが、厳重に監督して、半運転の禁止、工女労働の中身改善、掃除日の遅刻厳禁、屑物を減少させて増産と品質改善を図ること(3月28日及び4月13日通達)
 - ・散乱する油染みた木管、屑綿、屑糸などによる原綿や篠巻管糸の劣化を防止するためそれらを片付けて工場内を整頓し、品質を改善すること(4月15日・5月12日・7月11日の各通達)
 - ・工場で使用する需要品や消耗品は必要なものだけ新規請求し、極力無駄使いを止めるため技師長や倉庫係で種々検査・取調べをすること(6月28日通達)。
 - ・本店支配人は、相場騰貴と見る時には安値にて多数を買取られないよう少数ずつ注意して先売し、相場下落と見る時はできるだけ多数を2, 3ヶ月先まで(原綿は3, 4ヶ月前約購入しているので)先売し、原料は無利息60日の手形で買入れ、製品は出来次第売約先へ現金にて販売すること(4月、本店支配人への書簡)。
 - ・本店支配人は、「スピンドルバンド」の結び方の専売特許は他社に取られて使用できなくならぬよう大至急願い出ること(同上)。
- 第二に、主力製品のひとつに位置づけられていた60番手や80番手といった細糸の瓦斯糸生産については、熟練した技術を要するミュール機を

76) 前掲『和田豊治伝』52頁。

77) 前掲『和田豊治伝』88頁。

78) 前掲『和田豊治伝』88頁。

79) 前掲『和田豊治伝』98頁～121頁。

使いこなせず、「糸の切断多く」(3月22日通達)「瓦斯焼きのムラがあり」(4月13日通達)「片撚りとなり艶付きに不備がある」(7月11日通達)等のため、市場の声価が低く在庫が増大して損失が嵩んでいる状況が露呈している。この原因は、原綿の問題、夜業における瓦斯製造不足のため半焼となり焼直しをして焼ムラが生じること、ミュール機に接続するカードにおいてフラット屑を出していない問題、等具体的に指摘してその改善が指示されている。このフラット屑は、従来落綿とともに廉価で売却されていたが、それを30・40番手などの原綿中に混綿して用いるよう促している⁸⁰⁾。

しかしこうした努力もすぐには成果として結実せず、特に80番手の極細糸は、品質がわるく縦糸・緯糸とも使用できないと市場で酷評され大量の在庫を抱えて損失が嵩んだため、専務取締役の日比谷平左衛門は、80番手を産出するミュール機14台の休錘を和田に進言している。和田は、ミュール6台～8台は最優秀の熟練工によって80番手生産を継続する案を技師たちに諮るが(5月18日通達)、結局休台となり、35年3月まで休台は続いた。

60番手についても追々改善しているがなお品質劣化がみられ、出来高の多さよりも品質改善により市場の声望の回復を図ることを指示している(7月11日及び7月13日通達)。

第三に、リング機で産出する主力製品である中糸・太糸の分野でも、「太糸16番手の1梱当出来高は約50匁で全国比類なき最小の値である」という状態に鑑みて、出来高の増加と品質改善を強く求め、ミュール機の一部休台の後は特にリング機の休台を厳しく戒めている。左16番手、A16・18・20番手、B32番手、A42番手では十分利益を上げうるはずであり、左32番手や右20番手では、足利織物市場などで販売しても収支

償うように強力や撚数を適当なレベルに維持するよう改善を求めている(3月8日及び7月31日通達)。

第四に、上記のような改善策を実効あるものとするため、職工を指揮監督する技師層の人員配置を見直し、生産性の劣る夜業の強化とミュール部の改良に努めている(6月10日通達)。さらに、新たな組織編制を敷き、行技師長をスーパーインデント(監督)として位置づけ、その下に前部・後部・第三部に3主任を配置し、それぞれカーチングマスター・スピニングマスター・エンジニアとして役割分担を明確にし、部下の技手・工手・役付職工の指揮監督をはかるようにしたことである(7月19日通達)。

第五に、和田は、現場の生産責任者である技手たちには厳しく指導したが、単に上からの一方的な指揮命令だけではなく、生産増と品質改善にむけて技手等工務員全員に改革のための施策を書面をもって提出するように呼びかけている(4月29日通達)。夜には「社員を社宅に集め此工場を改良して復活せしめんには如何なる方法を取るべきやに就きて衆議衆知を徴」したという⁸¹⁾。

また和田は、昼間激しく叱責した部下たちも、夜には自宅に食事に招いて慰労し、また臨時昇給を与えるなどして労苦に報いたという。かつて田村正寛の専横的な工場改革に抵抗して小山工場を追われて復帰していた田中身喜技師も、「氏の(和田の・・・引用者)の激怒に触れ、あまりにひどく叱責され、却って憤慨して、いく度断然辞職しやうと思ったことがあったかしかない、やめよう。とかう決心して、しほしほ帰宅する。」⁸²⁾ その田中を待っていたのは、和田からの夕食の供応であった。業務上部下や、現場の責任者を厳しく警告した後も、和田はひそかにその部下を自宅に招き温情を込めて慰撫激

80) 前掲『富士紡生るゝ頃』170頁。

81) 前掲『和田豊治伝』92頁。

82) 前掲『富士紡生るゝ頃』167頁。

励する。したがって一時は畏怖、憤懣のあまり反感をいだくことがあっても、たちどころに諒解し、却ってその大きな人格に包まれるという結果になるのが普通だったという。そして、田中は「親しく和田氏の温情的方面に接する者は、何処までも、啓発的で、指導的で、敲けば敲く程、開かれ迎へらるゝの感がある。うむ、かういふ解った人の為ならば、力のあらん限り、御奉公して見やうとの気になり、心から、敬慕の情、禁ずることが出来なくなるのだった。」と述懐している⁸³⁾。

このように和田の工場改革は、技師たちを上回る紡績技術や工場経営上の専門知識と経験に裏打ちされた厳しい指導と同時に部下からの意見集約、そして温情のこもった慰撫・訓育を併せ持ったもので、この点で厳格で上からの指揮命令に終始した田村正寛とは異なるものであった。

こうした和田の改革は、確実な成果となって現れていたのであろうか。すでに見たとおり細糸・瓦斯糸に関しては成果がいまだ結実していなかったが、先の通達類の中にも、「改良された富士紡の42手は各店より好評である」（4月21日通達）「先般紡出し始めた紫票18番は非常に好評で鐘紡大島票より12円高値がついた」（7月11日通達）という文言があるように、太糸・中糸部門で着実に市場の声価は上がりつつあった。

表1によって明治34年上半期の紡績業の成績をみると、綿糸生産高は、33年下半期の15万2,862貫から18万504貫へ、これを20番手に換算すると25万1,229貫から34万1,203貫へと、1.35倍に増加している。1時間1錘当の製糸高も2.4匁から3.4匁へと4割も著増させている。この期は、平均番手を28.61番手から32.58番手へと上昇させているが、それまで扱っていた10番手といった極太糸は、先の和田の発した訓令等にはまったく見られなかったことから切り捨てて、全体として番手数を上げていく戦略によるものであった。売上高も42万7,044円から51万1,272

円へと1.2倍に伸ばしている。

同じく絹糸紡績をみると(表2)、産額は670万8,879貫から708万7,893貫へ増加したが、紬糸がそれ以上に減少したので合計では若干の減額となっている。売上高は、両者ともに減少し、合計額では、14万1,284円から11万7,234円へと2万4千円の減額をみている。結局綿糸と絹糸合わせた売上高では、56万8,328円から65万2,556円へと約15%の伸びを示している。

このように和田改革は、いまだ改革が緒に付いていない絹糸部門を除いて半期にして大きな成果を挙げているといえよう。しかし、34年上期の収支では、10万2,713円という創業以来最大の赤字を出してしまった。それは何故だろうか。綿糸紡績業界は明治31年の第1次日清戦後恐慌から回復して32年下期には活況を呈し、綿糸相場は33年3月上旬まで上昇を続けていたが、輸入綿花の激増と価格の騰貴が起こっていた。33年春には日銀が輸入増による正貨不足のため金融引き締めと金利引上を行くと激しい金融逼迫が生じ、綿糸・棉花相場は崩落したが、約半年前の先物買いで高値で購入した輸入綿花が到着し、その支払いとのギャップで多くの紡績会社が欠損を計上していた。富士紡では、32年から33年にかけては、いまだ生産高の大幅な増大が達成できなかったことから、33年には幸いにも赤字に転落することはなかった。

綿糸相場は、33年春に崩落した後も下期に入っても北進事変のため輸出は途絶え、国内織物の需要は33年下期に若干持ち直すものの34年に入りふたたび冷え込み、糸価は停滞していったのに対し、輸入綿花相場は33年7月には騰貴し、9月中旬よりますます騰貴の傾向を強めた。34年に入ってもなお輸出は回復基調に戻らず、国内機業家は金融緊縮の影響による物価下落で倒産するものが続出し、糸価もなお低迷を続けていた。こうした時に半年前の先物買の契約をした高価な棉花が到着しその支払いが増進した

83) 前掲「富士紡生るゝ頃」168頁。

のである。

表3によって富士紡の収支の動向をみると、支出額は33年下期93万39円であったが34年上期には110万2,176円と収入の伸びを上回って増大し、その主原因は、原綿価格が28万7,458円から39万3,592円へ著増したことにあった。したがって、和田は34年に入って、必死の努力で綿糸生産を増大させたが価格の伸び悩みで産額ほど価格は伸びず、その間前期に契約した高値の原綿の支払いに苦しんでいたことになる。綿糸営業の赤字の大半は、和田自身の責任というよりもこうした事情によるところが大きかった⁸⁴⁾。

絹織物業も生糸相場下落とそれに連動した絹糸紡績糸価の下落という好条件がありつつも、恐慌下の総需要の縮小と織物価格の下落という状況のなかで不振を極めていた。34年上期において「絹糸の需要地トシテ丹後地方ハ内地不景氣ノ影響ヲ被リ縮緬類ノ販路思ハシカラズ機業家中休業スルモノ殆ント其ノ半ハニ達シ、伊勢崎其他関東地方又不振ノ淵ニ沈ミ其市価ハ原価ニ対シニ割乃至三割ノ低位ニ居レリ・・・殆ント商談ヲ受クルコト稀ニシテ近年稀有ノ衰況ナリ」(34年上期「富士紡営業報告書」という有様であった。こうしたなかで富士紡の絹糸紡績糸の売上高も減少したのである。だが原料繭価は、明治33年にかけて急上昇し34年上期に入っても下落せず、下期に至って下降した。絹糸紡績の原料高も33年下期13万3,295円から34年上期14万759円と上昇し、これが赤字の今一つの原因となったのである。10万2千円余の赤字の内訳として、絹糸減価損失金7万1,365円・損失金3万1,347円と記されており(表3)、絹糸部門の恐慌の深刻さによる値崩れが大きく響いたといえよう。

2. 明治34年7・8月の株主総会と新体制

和田豊治が就任して最初の半期成績が、和田の奮闘努力によってそれまでと比べ生産額において格段の成果を挙げながら恐慌下の販売不振と原料費の支払高が高じて10万円という多額の赤字を計上したことは、ふたたび重役間の対立抗争に火をつけた。明治34年7月27日の株主総会では、上半期の営業成績の報告が了承されるとともに、富田鉄之助取締役会長はじめ浜口吉右衛門・日比谷平左衛門・柿沼谷蔵・菊池長四郎・馬越恭平・和田豊治の取締役7名全員が成績不振の責任を取る形で引責辞任した。そして8月15日に開かれた臨時株主総会において取締役選挙が行なわれ、7名を5名に絞って、浜口吉右衛門・日比谷平左衛門・柿沼谷蔵・和田豊治が再選され、川崎栄助が新たに当選した⁸⁵⁾。

しかし『五十年史』によれば、この取締役の総辞職と総選挙とが旧重役の一部を振ふるい落とすための芝居であるかの感を与えたので、当選した人も旧重役に対する情誼のうえから容易に就任を承知しなかったという。そのなかで一人和田豊治だけは、「小生はこの際辞職せず引き続き社務に従事するつもりである。たとえ取締役会は瓦解するとも富士紡績会社は存続するのでいっそう勉励し各自の業務に従事し部下の職員職工をして不安の心を抱かせないよう注意していただきたい。」と工場の部下に訓令して泰然として職務に当たっていた⁸⁶⁾。

ここで『五十年史』がいうところの「この取締役の総辞職と総選挙とが旧重役の一部をふるい落とすための芝居であるかの感を与えた」というのは如何なる事情を意味しているのだろうか。その真相を物語る史料は発見できないが、

84) 日清戦後恐慌と綿糸紡績業・織物業・銀行業との関係については、長岡新吉『明治恐慌史序説』東京大学出版会、1971年を、また製糸業・石炭業・鉄道業を含めた全体については、高村直助「恐慌」大石嘉一郎編『日本産業革命の研究』下第九章、東京大学出版会、1975年、を参照。

85) 明治34年下期「第拾貳回報告書 富士紡績株式会社」

86) 前掲『五十年史』76頁～80頁。ただ『五十年史』等富士紡関連の文献において、この時富田鉄之助会長が辞任に追い込まれたことについて、ほとんど触れていないのは不可思議である。

おおよそのところは推測できる。まずこの選挙で「ふるい落とされた」重役とは、富田鉄之助会長と先の総会で選任されたばかりの菊池長四郎と馬越恭平であり、両名とも村田一郎と親しく水力組の系譜に連なる人物である。要するに、創業以来対立を続けていた富田の率いる水力組と柿沼が代表する日本橋組のうち前者がふるい落とされ、ついに富田も会長を退いたのである。

おそらく和田豊治の改革によって実質的には生産力が増大しつつあったとはいえ10万円という最大の赤字を計上したことに対する批判を展開したのは、和田起用にほとんど動いた形跡のない柿沼であったと思われる。かつて柿沼によって田村正寛が起用された際には、田村の強引な工場経営で現場が大混乱に陥ったとはいえ初めて2分強の配当を上げたにもかかわらず田村は辞職に追い込まれた。これに対し、同じく富田―森村―日比谷の人脈で投入された和田は10万円という最大の欠損を生じたのであるから、柿沼にしてみればその責任を和田投入を押し進めた者たちに求めたに違いない。だが和田の入社を実質的に押し進めたのは、日比谷・森村をはじめ、浜口・法華津・藤井・川崎といった新たに富士紡首脳陣の中核に参入してきたメンバーであり、彼らを経営陣からはずすことは富士紡そのものの瓦解という事態を招いてしまう。そこで、いったん全重役の総辞職という形をとりつつ、実質的には和田投入による赤字欠損の全責任を富田会長に背負わせて辞任に追い込み、併せて富田―村田のラインで取締役就いたばかりの菊池と馬越も富田に従って辞職していったものであろう。

柿沼は、富田を葬るという積年の思いを成就させたが、このことで自己の構想する人事が富士紡の中で実現していくことにはまったくならなかった。富田は去り、村田と親しい新規の重役も去ったが、富士紡は、富田が敷いた森村―日比谷の人脈とそこから選りすぐられた和田専務という体制で固められていたからである。田村投入の失敗以後の富士紡に、柿沼の居場所はな

くなっていたのであろう。取締役総辞職後の選挙で浜口・日比谷・柿沼・和田・川崎が新役員に選出されるが、さすがに創業以来の会長富田辞任の影響は大きく、即座に就任を引受ける者はいなかったという。こうした会社崩壊の危機を救ったのは森村市左衛門で、各重役を懇切に説得した結果、新役員はようやく就任したという。だがひとり柿沼だけはその職に就くことを拒み、辞職したのである。そして、柿沼辞任後には柿沼と親しい町田徳之助監査役も追うようにして辞職している。

こうして富田は去り、創業を牽引した水力組のメンバーは、日本橋組のメンバーともどもほとんどすべて重役陣から去ったことになる。だがこれは水力組が敗退したことではまったくなかった。繰り返すが、富田が明治7年以降培ってきた森村や福澤との絆や荒井泰治を介して築いた鐘紡との繋がりによって育まれた人脈によって、森村市左衛門―日比谷平左衛門―和田豊治と、富士紡創業以来富田や水力組が企図した経営理念は引き継がれていったのである。たしかに富田は、その政治家的な資質から会社経営の実際には疎い面があり批判される要素も持ち合わせていたのであろう。だが、創業時の危機的状況下に柿沼谷蔵や田村正寛などの経営乗っ取りによく耐えてこれを拒絶し、森村―日比谷平左衛門―和田へと大きな人的脈絡をつけていった功績は決して小さくはなかったといえよう。富田は、そうした自己の役割を見定め、和田という磐石の経営者を得たことを確認して肅々と富士紡を去っていったのである。

富田の後任として取締役会長には浜口吉右衛門が選任された。浜口は、和田の慶応義塾時代からの同輩で、鐘紡時代からの親友であることはすでに述べたとおりである。また柿沼取締役の後任には日本橋の履物商常陸屋店主で下駄種組合の頭取を務め、区議員・市議員も歴任した稲延利兵衛が就いた。稲延は、早くから鐘紡の取締役で浜口吉右衛門とも昵懇の中で和田豊治の経営手腕も鐘紡当時から知悉していた人

物である⁸⁷⁾。

町田監査役の後には伊藤要蔵が選ばれた。伊藤は、静岡県出身で慶応義塾の和田の先輩に当り、すでに静岡県会議長や静岡県の三十五銀行の頭取を務める政治家・実業家であったが、和田が、富士紡小山工場の所在する静岡県の有力者として監査役就任を熱心に勧誘して実現した人事であった⁸⁸⁾。さらに同年6月には室伏董平監査役も死去していたので後任には同じく小山工場のある菅沼村出身で当地きっての名望家で県会議員の湯山寿介が就任した。この人事も、和田自身が、地元の村長で寿介の姻戚に当たる湯山剛平や小山工場人事係で地元出身の岩田保を伴って、熱心に説得に当たって実現したものであった。伊藤にしる湯山にしる、その人選には、和田がいかに地元地域との親密な関係維持に気を配っていたかが察せられる。すでに別稿⁸⁹⁾で紹介したように、和田は単に企業内部だけでなく地域社会との様々な協力関係構築に熱心に取り組み、また湯山寿介も和田の期待どおり地域と富士紡小山工場との円滑な関係維持にその政治手腕を発揮していくこととなる。

こうして浜口吉右衛門を取締役会長とする新重役の体制は、いずれも和田豊治と親しく互いに信頼を寄せ合う人物たちで固められ、彼らがこの後も和田を支持し、補佐し、和田も後顧の憂いなく経営改革に邁進することができたのである。

3. 和田豊治の経営・労務改革

和田豊治は、先に見たように通達や訓令によって工場の現場に密着して直接改革を断行していったが、これと並行して富士紡の執るべき新方針として販路拡張、生産拡充、労務管理等経営全般にわたる新方針をパッケージとして掲げ、規則を改正して着々と改革を進めていった。その改革の新方針の内容を『和田豊治伝』⁹⁰⁾や『高風院伝記史料』によりながら、提示すると以下ようになる。

まず、大手企業がすでに市場を席卷しているなかになにか自己の商品の販路を拡張していかねばならない後発の富士紡としては、創業当初からの戦略である瓦斯糸・細糸綿糸と紡績絹糸の充実をはかることが追及された。しかしすでに見たように、熟練した技術を要する細糸・瓦斯糸生産では高品質の製品を産み出すことができずに滞貨が増大し、80番手は一次生産中止のやむなきに至っていた。そこで34年9月に工学博士中澤岩太を招聘して瓦斯機械取扱方及び瓦斯発生改良を図り、品質向上を目指すこととなった。また絹糸紡績については、新たな技術者の導入や販路開拓、アメリカ輸出の開始などを行なって販売増が目論まれた。

そのほかの中太糸の綿糸部門では主力製品に特化して市場をリードする力はいまだになく、需要の変動に臨機応変に対応して番手を自由に切り替えて時機に適した製品を送り出して、市

87) 前掲『富士紡生るゝ頃』191頁～197頁。

88) 前掲『富士紡生るゝ頃』198頁以下。

89) 本稿が扱う時期にかぎっても、例えば、明治34年1月に和田は就任早々、地元六合村立成美尋常高等小学校へ10年にわたり教育費として毎年150円の寄附を決め、湯山が村長を務めた菅沼村足柄村組合村にも従来100円から倍額の200円を毎年寄附することに決している(『明治三十四年度官公署交渉書類 庶務掛』)。35年には沼津警察署元御厨分署敷地・建物・石垣周囲柵器具費として100円を、5月には菅沼村改良道路村負担分補助として250円を、そして7月には菅沼村・足柄村衛生費補助として100円をそれぞれ寄附している(『明治三十五年度官衛交渉書類』)。湯山寿介も、富士紡が日露戦後進めた須川水力発電所建設や、和田豊治も推進者の一人として推し進められた六合村と菅沼村の合併運動の際に、地元と富士紡との軋轢や地元同士の対立が高じたが、富士紡の意を呈してそれらの調停活動に尽力している。これらの実態については、拙稿「工場の出現と地域社会(1)(2)(3)(4)—産業革命期における富士紡績会社と静岡県小山地域—」『彦根論叢』(滋賀大学)305号・316号・318号、『滋賀大学経済学部研究年報』Vol. 5, 平成9年1月～平成11年2月、を参照されたい。

90) 以下の叙述は、主として前掲『和田豊治伝』121頁～125頁による。

場に富士紡の商標を知らしめ普及させていくことが戦略としてとられた。そうして産出した多様な製品をより広く市場に届け、販路を拡張するためにはこれまでのように少数の間屋に限られていた取引先を業界全部の間屋に広げることとしている。こうした対応は、おそらく東京綿問屋組合の重鎮で富士紡の綿糸販売を仕切っていたと思われる柿沼谷蔵が退陣したことと無関係ではないであろう。

そして番手の切替に応じて良品を産出していくために、番手に応じて巧みに原料棉花の混綿がなされて経費節減と品質向上がはかられることが求められた。さらに屑物の減少と工場内屑物の整理をはかり、一錘当りの産額量の増大と品質向上をはかることはすでに和田が厳しく指導してきたことであり、そのいっそうの励行が求められた。

問題は、生産現場においてこうした方針を実効有らしめるための労務管理の方法であった。和田は厳格で峻厳かつ温情ある指導を徹底するとともに、すでに主任制を敷いて職工を直接指導監督する技師層の編成替えを行っていたが、新たに次のような根本的な労務管理上の改正を行なっている。

第一に、明治34年5月、創業時に作られた職工規則を改正して、工女13歳以上・工男15歳以上であった職工の就業年限を、工女15歳以上・工男18歳以上としたことである。明治31年のデータであるが紡績会社72社のうち、工女の雇入れ年齢のほとんどは10歳以上～14歳以上で15歳以上は玉島紡績と伊予紡績の2社のみ（2社とも男女とも）であり、工男の場合も10歳～15歳である⁹¹⁾。したがって富士紡の場合は他の多くの紡績会社の水準より一段高い年齢制限に設定して、より広く熟練工の要請に備えたと

考えられる。またこの改正によって、新入工女の日給は全体で増額されることとなった。

第二に、賞与規定を改正して、従来3ヵ年満期でさらに年数に応じて増額して与えられていた満期賞については、満期者に対し「所得額の一割に相当する金額を満期賞として給与」するようにしてその増額を図り、また日常、「特別の勉励を認めたるものには毎月若干金を成績賞として給与する」ことにした。さらに、これまで1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月の3種について設けていた皆勤賞については、期間を1週間と1ヶ月の2種に大幅短縮したことである⁹²⁾。富士紡の場合いかに早期の退職者に悩まされていたかがわかる。

第三に、賃金支払形態として請負給を拡大したことである。請負給とは、「仕事の区画をなすを得て一人の出来高の明瞭なる部属においてその単位を定めて以て彼らに請負わしめその仕事の出来高に応じて賃金を支給する」⁹³⁾形態で、紡績業界においては当初はすべて日給であったが、明治20年代中頃以降、特に30年代前半期において企業間競争の激化と不況の影響、熟練職工不足のもとでの職工争奪戦の激化、職工賃金の上昇傾向の下での企業の労務政策（刺激策による能率増進と争議や労使紛争対策）等が要因となって、請負給が普及し、総部から粗紡部、精紡部、混紡部へと拡大し、明治34年頃には工女の70%が請負給者であった⁹⁴⁾。富士紡では、創業時は等級別の日給がほとんどで請負給は一部にすぎなかったが、34年5月の職工規則の改正により綿糸部においては大部分請負給に改めた。また従来休業日は日給を給しなかったが見習工にかぎり日給の半額を給することとした。請負給の拡大によって、綿糸部職工の平均給与は22銭余に上昇したという⁹⁵⁾。

第四に、職工担当の専門職として新たに職工

91) 前掲『紡績職事情調査概要報告書』35～39頁。

92) 『本邦紡績職事情』第七章賞与『大日本紡績联合会月報』第129号、16頁、また『高風院伝記資料』による。

93) 前掲『紡績職事情調査概要報告書』65頁。

94) 岡本幸雄『明治期紡績労働関係史』1993年、九州大学出版会、149～156頁。

95) 『高風院伝記資料』による。

係を設置し、職工の福利増進をはかったことである。職工への賄料を増加してできるだけ品質のよい食糧を与え、通勤工に対しては、同居制度を設けて自炊舎を貸与し、また寄宿工女に対しては外出の制限を緩めて自由に遊歩させ、抑圧的な見張番を廃止して、それらに用いた費用は演劇その他娯楽の方面の充実に向けて職工に慰安を与えることに努めたという⁹⁵⁾。

第五に、34年8月に浜口取締役会長を初め各重役の就任が確定するのをまって、同月24日より以下17名を解雇する⁹⁶⁾とともに有用なる人員は昇進させまた新たに採用した。

本社	事務長	1人	副事務長	1人
	手代	2人		
小山工場	技師長	1人	工事監督	1人
	技手	3人	手代	7人
馬入分工場	主任	1人		

ここで解雇された本社事務長・副事務長とは、富田会長が招聘した荒井泰治支配人(事務長)辞任後田村正寛入社とともに就任した人物であるので、和田は田村の息のかかった人物を排除しようとしたようにみえるが、興味深いことに和田は、田村辞任とともに小山工場に復帰した下山秀久技師長も同時に解雇している。いうまでもなく、下山は、田村によって解任され、その解任をめぐって富田会長と柿沼・田村との対立を招いた人物で富田会長や村田一郎の信任厚い人物であった。このように、和田は、就任した小山工場の職場の中で半年にわたる改革に取り組むなかで、真に和田の推進する改革にとって必要な人物とそうでない人物を見極め、解雇に踏み切っているのである。それは富田会長の人脈に連なる人物といえども例外ではなかった。こうした和田の人事を実現する上でも7月・8月の役員総辞職と選挙において柿沼とともに富田も選任されなかったことは、これまでの有力

な重役による人事を一掃させ、真に和田自身による人事構成を形成する上で大きな意味を持ったのである。

そして和田は、次のような有能な人材を次々とリクルートしていった⁹⁷⁾。

- ・明治34年4月8日 横溝萬吉庶務主任。鐘紡並びに東京瓦斯紡績にて庶務・人事・建築等に従事し、和田・日比谷とも旧知の間柄で紡績工場経営能力と人格兼備の逸材。のち小山工場長、大分紡績会社(和田の後援で設立され富士紡に合併)の専務取締役役に就任。
- ・明治34年10月 榛葉良男職工係(炊事係兼務)。和田の学友で村長を歴任。のち、庶務主任や工場長となる。
- ・明治34年5、6月 上野山重太郎 法学士。職工係主任から倉庫係主任。のち本店事務長・工場長歴任。工場諸制度・各種規定改正等に尽力。
- ・明治34年10月 井上篤太郎絹糸紡績技師。前日本絹綿紡績会社(後富士紡に合併)支配人兼技師長として原料精錬法=原綿増収法の発明、特許を得る。絹糸紡績の技術開発・販路拡大に尽力。商務係長のち本店副事務長・絹糸工場長を歴任。

これらの人物は、和田の下で、工場経営、労務管理、事務会計、制度設計、技術革新、販路拡大等、和田の推進する工場改革に邁進し、後には事務長や工場長として会社の中核となっていた者たちであった。和田は、自ら招聘した彼らを選ぶのに古くから居る者以上に峻厳に対処したので、古参者からはかえって同情を買って田村時代のような新旧の職員間の摩擦は大きく問題化しなかったという⁹⁸⁾。

以上見てきたような経営・労務改革の進展を基礎にして、明治35年には日本勧業銀行から20

96) 前掲『和田豊治伝』123頁。

97) 以下の記述は、前掲『富士紡生る、頃』275～315頁による。

98) 前掲『富士紡生る、頃』161頁。

表6 明治34年番手別綿糸生産梱数

	番手	富士紡		全 体			
		梱数	%	会社数	梱数	%	上位企業
右	15以下	0		43	141,858	21.6	鐘淵・摂津・平野・尼崎・大阪
	16	53		43	227,530	34.6	鐘淵・九州・平野・三重・摂津
	18	193		14	10,836.5	1.6	
	20	956.5	11.7	12	8,773	1.3	尾張・名古屋・富士・九州・鐘淵
	22	15		6	1,346	0.2	
	24	16		5	1,013.5	0.15	
	30	11.5		4	105	0.015	
左	10	8.5		2	353.5	0.05	
	12	6		3	1,933.5	0.3	
	14	71.5		4	828.5	0.13	
	16	1,125	13.8	8	4,676.5	0.7	東京・富士・大阪・和歌山・小名木川
	18	365		8	3,444.5	0.5	
	20	521.5	6.4	38	178,182.5	27.1	鐘淵・合同・摂津・福島・郡山
	22	2.5		10	1,251	0.19	
	24	133.5		9	1,752.5	0.26	
	30	81		13	7,485.5	1.1	
	32	1,061	13	12	8,837.5	1.3	鐘淵・合同・金巾・摂津・富士
撚	36	108		5	1,004	0.15	
	38	494	6.1	3	723	0.11	富士・小名木川・大阪
	40	36		9	1,045.5	0.16	
	42	80		4	1,262	0.19	
	16	54.5		4	1,011.5	0.15	
	20	58.5		5	3,246	0.5	
撚糸	32	169		8	6,442.5	1	
	40	79		2	167	0.02	
	42	1,417	17.4	7	17,314	2.6	尼崎・明治・富士・合同
瓦斯糸	60	704	8.6	5	3,165	0.48	一宮・富士・平安・細糸・日本紡績
	80	328	4	4	5,307.5	0.8	一宮・富士・平安
全体計		8,148.5		64	657,032	100	

出所)『大日本綿糸紡績同業聯合会報告』第116号より作成。

注)ここに表出した全体の数値は、富士紡が産出した番手に関する情報である。

また、全体計の数値は、富士紡の番手に関わりなく、資料に記載された紡績会社の総数と総梱数である。

万円を借入れて、プラット社から最新式リング機1万1,600錠を購入して手薄であった前紡部に据え付けるとともにこれまで製品不良の原因となっていた乾式撚糸機10台を湿式に改造した。これによって60番手の大幅な増産を見込んだものである。こうした機械増設にふみきったのは、小山工場は広大でかつ水力が豊富なため、経費としては新たな工場建設や動力敷設のための費

用が必要なく機械購入と据付にかかる費用16,7万円のみで、効率よく増産が見込めるためであった⁹⁹⁾。新機械による生産は明治36年3月からフル稼働した。

4. 和田改革の実績

ここで和田豊治の経営改革の実績をより深く確認しておこう。まず、綿糸部門からみてみよう。

99) 前掲『和田豊治伝』144頁～147頁。ここで細糸である60番手の増産のためにミュール機ではなくリング機の増錠を行なった点については、機械の性能の改良等について詳しいデータがないので正確な説明は出来ないが、明治30年代以降高番手の需要が多くなっていくにつれ、リング機による高番手・細糸生産が可能となっていた点を指摘しておきたい。この点、例えば綿糸紡績機械の専門家であった高辻奈良造の回想録(『聞書』1947-1948)においても同様の趣旨が述べられている。

販売戦略の実際を明治34年の番手ごとの製品産額で確認すると(表6)、当初からの戦略であった細糸では、苦心して品質向上に取り組んだ80番手の生産は、市場の評価を得られず34年6月にミュール機の停止に追い込まれたため、富士紡の綿糸生産のわずか4%にとどまり、品質改善にお課題があった60番手も8.6%に止まっている。だが、改良された高評価を得てきた42番手については17.4%と、撚糸・細糸部門の主力となっていることが看取できる。

次にリングによる中太糸分野をみると、右撚りでは綿糸業界の6割近くが主力としていた15番手以下並びに16番手に関しては、鐘紡を筆頭に大阪・摂津・平野・尼崎等大阪周辺の企業や三重、九州といった先発の大会社が支配して、富士紡はほとんど手をつけておらず、いまだ12社・1.3%の会社しか生産していない20番手に目をつけ12%もの割合で産出している。左撚りでは、38社・27%の会社が産出している主力品の20番手に6%を振り分けてそれなりに産出しているが、それよりも12社・1.3%しかいない32番手に13%、8社・0.7%の16番手に14%をそれぞれ注いで生産しているのである。左20番手・同32番手などでは鐘紡・合同・摂津などの企業との競争は避け得なかったが、全体として富士紡は、大阪紡や鐘紡など先発主力大企業が席卷する太糸部門での競争を避け、右20番手、左16番手及び32番手、撚糸42番手に得意分野を見出しつつ、他は23種類もの製品をなるべく他社の生産していない分野で少量ずつ産して市場参入を果たしていったことがわかる¹⁰⁰⁾。

和田はこうした戦略をとりつつ販路の拡張に全力を尽くし、従来の関東方面だけでなく「35年、

東京綿糸商組合ト交渉ノ上尾州名古屋又ハ一宮方面へ新販路ノ開拓ヲ図」¹⁰¹⁾り、また富士紡監査役伊藤要蔵が取締役を務める浜松委託会社とは、同社が取扱う遠州織物などについて静岡以西名古屋以東方面の一手販売契約を結んで販路拡張を推し進めていった¹⁰²⁾。また多くの在庫品については、横須賀海軍工廠等に交渉して廉価で処分して運転資金に充てる措置が講じられた¹⁰³⁾。こうした販売努力と、生産増、無駄の削減によって、綿糸絹糸等在庫並仕掛物製品在庫残高は、34年上期には34万1千円台の多額を計上していたが、34年下期～35年下期には、16万円～20万円にまで減少していったのである(表3)。

次に生産性はどうかであったろうか、月ごとの生産動向を追った表7によって詳しくみてみよう。まず、生産総額は、20番手換算で、33年6月～9月頃は4万2千貫～5万2千貫レベルであったが、34年1月に和田が就任すると、1、2月は停滞するが、3月以降は、80手ミュール機停止の影響が顕著に出た7月を除いて、ほぼ6万貫台から7万貫台に達している。生産増をもたらした主因は、機械の運転率の上昇によるものと思われ、リングの運転率は33年中の67%～85%から34年3月以降は毎月90%を超えほぼ100に近づいている。ミュールの場合は、33年6月～9月頃は60～70%台と低いが、11月以降90%以上を維持し、34年6月～10月に80手停止の影響で55～70%台に落ち込むが、その後ふたたび93～100%にまで回復している。

1 鍾1時間当りの生産性をみると、リング機ではやはり3月頃からほぼコンスタントに4匁台を維持し、ミュール機では2匁台から3匁台

100) 杉山和雄氏は、富士紡の製糸番手構成を日露戦後から大正初期まで検討して富士紡の「製造多産主義」を検証し、そうした理由を、先発大企業がそれぞれに中軸的製品をもって市場に有利な地位を確保しつつあった時期に、和田豊治の社内改革を契機によりやく経営不振を脱出するという、富士紡の後発性に求めている(同氏、前掲論文(→54頁・55頁)。

101) 『高風院伝記資料』。

102) 「織物業者集会」『静岡民友新聞』明治36年4月19日。

103) 前掲『和田豊治伝』124頁・125頁。

表7 富士紡績会社の月別営業成績(明治33年6月～35年12月)

	運転雑数(運転率1%)		合計	営業 日数	就業 時間	販売番手平均		生産高 リソング ミュール	生産高(30手換算 ²⁾) リソング ミュール	合計 生産高 リソング ミュール	同1日1鐘1時間当 リソング ミュール	生産高 リソング ミュール	同職工1日 1時間当 費	繰上必要高 費(円)	騰出出来高 費(円)	周率出来高 率(%)			
	リソング	ミュール				リソング	ミュール												
33年6月	14,188 (83)	6,899 (62)	21,077 (75)	29	23.5	25	72	29,660	2,824	40,071	13,843	53,914	41	2.9	38	45.9	31,016	4,051 (13)	558 (1.7)
7月	12,888 (76)	7,913 (71)	20,801 (74)	27.5	23.5	25.5	76	22,606	2,854	31,422	14,864	46,286	38	2.9	34	41.5	32,183	4,304 (13)	945 (3.7)
8月	14,419 (85)	7,058 (63)	21,477 (76)	29	23.5	26	83.1	19,950	2,653	40,717	12,027	52,744	41	2.5	36	41.5	26,631	4,106 (15)	983 (4.5)
9月	11,432 (67)	8,429 (75)	19,861 (70)	27	23.5	27.5	81.5	18,928	2,419	28,922	13,785	42,707	38	2.5	33	38.1	29,979	3,259 (16)	1,277 (6.0)
10月	13,781 (81)	9,902 (88)	23,683 (84)	28	23.5	25	67	27,411	3,817	37,032	17,428	54,460	42	2.8	36	41.9	29,978	3,739 (12)	919 (2.9)
11月	13,400 (79)	10,730 (96)	24,130 (85)	28	23.5	25.5	62.5	21,317	4,512	42,858	19,408	62,266	49	2.7	39	56.8	29,301	2,491 (9)	1,151 (4.4)
12月	13,096 (77)	10,911 (97)	24,007 (85)	27	23.5	24.5	60	22,410	4,603	43,733	19,181	62,914	53	2.8	41	66.2	26,384	2,339 (9)	1,089 (4.0)
34年1月	12,894 (76)	10,024 (90)	22,918 (81)	23.5	23.5	27.5	61.5	21,567	3,797	32,954	16,124	49,078	46	2.9	39	50.1	32,142	2,120 (7)	893 (3.5)
2月	14,722 (86)	10,623 (95)	25,345 (90)	28	23.5	22.5	80	28,927	2,990	33,859	16,612	50,471	35	2.4	30	43.8	32,961	2,487 (8)	966 (3.0)
3月	16,400 (96)	11,166 (99)	27,566 (98)	26	23.5	27	80	28,085	3,703	41,931	20,574	62,505	42	3.0	37	57.9	34,052	3,068 (9)	720 (2.2)
4月	16,144 (95)	11,032 (99)	27,176 (96)	28.5	23.5	29.5	80	26,104	4,073	42,811	22,630	65,441	40	3.1	36	53.9	35,557	2,941 (8)	1,063 (3.5)
5月	15,952 (94)	10,432 (93)	26,384 (93)	28	24.0	30.5	75.5	25,516	4,043	43,262	20,894	64,156	40	3.0	36	52.1	35,270	2,644 (7)	962 (3.3)
6月	16,461 (97)	8,519 (76)	24,980 (88)	29	23.5	29.5	58	28,082	5,968	46,054	23,496	69,500	41	4.0	41	62.4	37,150	3,516 (9)	1,275 (3.7)
7月	15,475 (91)	6,150 (55)	21,625 (77)	24.5	23.5	29.5	60	20,903	2,888	34,281	12,034	46,315	38	3.4	37	56.1	27,386	2,970 (11)	780 (3.3)
8月	16,288 (95)	7,190 (64)	23,478 (83)	29	23.0	29.5	60	27,816	3,996	45,618	16,651	62,269	42	3.5	40	63.9	37,164	3,612 (10)	915 (2.9)
9月	15,800 (93)	8,491 (76)	24,291 (86)	29	23.5	28.5	56.21	28,283	5,088	44,929	19,128	64,057	42	3.3	39	62.4	39,921	3,195 (8)	765 (2.3)
10月	16,936 (99)	8,640 (77)	25,576 (91)	28	23.5	27	45	33,970	6,742	50,717	18,824	68,941	46	3.3	41	69.4	47,463	3,764 (8)	315 (0.8)
11月	16,947 (99)	10,299 (92)	27,246 (96)	28.5	23.5	27	47.5	32,998	7,668	49,266	22,230	71,496	43	3.2	39	70.9	47,730	5,195 (11)	960 (2.4)
12月	15,771 (92)	8,848 (79)	24,619 (87)	28	23.5	26	52	34,107	6,814	48,739	22,636	71,375	47	3.9	44	70.0	46,057	4,784 (10)	1,125 (2.7)
35年1月	16,886 (99)	11,200 (100)	28,086 (99)	24	23.5	23	50.5	34,647	6,522	41,750	20,711	62,461	44	3.3	39	66.5	46,812	4,972 (11)	976 (2.4)
2月	16,787 (98)	10,757 (96)	27,544 (97)	27.5	23.5	25	50.5	36,874	6,258	49,817	19,872	69,689	46	2.9	39	64.5	47,923	4,459 (9)	1,245 (2.9)
3月	16,716 (98)	10,585 (95)	27,301 (97)	26	23.5	23.5	69	32,779	5,466	40,761	25,663	66,424	40	4.0	40	68.4	42,639	2,659 (7)	1,055 (2.7)
4月	16,728 (98)	10,576 (94)	27,304 (97)	25	23.5	27.5	69.5	26,955	4,181	41,187	19,770	60,957	42	3.2	38	69.1	36,740	4,045 (11)	948 (3.0)
5月	16,620 (97)	10,624 (95)	27,244 (96)	23.5	23.5	25.5	63.5	26,872	4,630	37,352	20,175	57,527	41	3.4	38	66.9	34,746	3,124 (9)	795 (2.5)
6月	16,494 (97)	10,912 (97)	27,408 (97)	28.5	23.5	26.5	67	32,086	5,372	44,551	24,529	70,380	42	3.4	38	67.1	40,237	3,127 (9)	795 (2.5)
7月	16,700 (98)	10,800 (96)	27,500 (97)	29	23.5	26.5	69.5	30,478	4,846	44,512	22,914	67,431	39	3.1	36	56.7	42,063	4,000 (10)	1,005 (2.8)
8月	16,846 (99)	11,040 (99)	27,886 (99)	28	23.5	24.5	80	34,533	3,960	45,463	22,002	67,465	41	3.0	37	59.0	42,691	4,260 (10)	915 (2.4)
9月	16,784 (98)	11,040 (99)	27,824 (98)	28.5	24.0	25.4	73.3	37,169	4,533	51,375	22,655	74,030	45	3.0	39	56.0	47,199	4,290 (9)	1,020 (2.4)
10月	17,056 (100)	10,720 (96)	27,776 (98)	28	22.0	26	60	34,951	6,619	49,945	27,581	77,526	48	4.2	45	64.5	44,634	4,409 (10)	1,140 (2.7)

出所) 『大日本紡糸紡績同業聯合会月報』 各号より作成

注) ・計算して算出した数字は、すべて四捨五入してある。

1) 運転率とは、運転雑数を据付雑数で除した百分率。据付雑数は、表出した期間はすべてリソング17.056鐘・ミュール11.200鐘である。
2) 20手への換算率は、永井雅也著『紡績標準原価計算』昭和16年、東洋経済新報社、71頁による。

表8 富士紡と主要紡績各社との比較

	運転鐘数(平均番手)		営業 日数	就業 時間	生産高(20手換算) 貫		同行1日1鐘1時間当 々		同職工1日 1時間当 々	落縮率 %	石炭消 費高円	職工人数 人(男)	1日当職工給与銭	
	リング	ミュー			リング	ミュー	リング	ミュー					男	女
大阪紡績	42,851 (23手)	—	21	23	94,433	—	4.6	—	99.3	11.3	3,375	1,968 (498)	28.4	17.5
33年7月 — 三重紡績	53,982 (16)	—	25	23.5	156,836	—	4.9	—	50.8	16.5	4,726	5,255 (1,058)	30.3	20.6
富士紡績	69,704 (20)	2,000 (11)	26	23	132,636	101.3	3.2	0.8	74.4	14.6	5,786	3,004 (547)	31.5	20.5
— 富士紡績	8,800 (53)	5,732 (80)	28	23	27,445	10,229	4.8	2.8	49.9	5.2	2,060	911 (150)	23.1	16.1
富士紡績	12,888 (25.5)	7,913 (76)	27.5	23.5	31,422	14,864	3.8	2.9	41.5	1.3	0	1,724 (275)	37.3	20.3
大阪紡績	46,980 (24)	—	26.5	23	111,116	—	3.9	—	89.7	10.6	6,716	2,032 (582)	27.9	22
34年1月 — 三重紡績	38,988 (17)	—	23	23.5	94,894	—	4.5	—	54.3	9.3	4,072	3,282 (605)	38.5	23.3
富士紡績	55,640 (19.5)	1,000 (10.5)	27	23	134,927	1,220	3.9	2	79.4	14.1	7,336	2,736 (483)	34.9	19.3
— 三重紡績	8,941 (56)	5,735 (80)	29	23.5	30,076	12,084	5.2	3.1	51.1	8	3,098	863 (130)	27	21
富士紡績	12,894 (27.5)	10,024 (61.5)	23.5	23.5	32,954	16,124	4.6	2.9	50.1	7	0	1,743 (302)	35.43	23.1
大阪紡績	34,820 (19)	—	28	23	112,016	—	5	—	87.2	8.5	5,704	1,995 (480)	27.4	21
34年6月 — 三重紡績	58,800 (16)	—	27	23.5	176,809	—	4.7	—	82.2	10.9	6,002	3,389 (610)	39.5	27.7
富士紡績	55,640 (22)	1,000 (10.5)	28	23	188,688	1,295	5.3	1.9	96.7	13.6	8,258	3,050 (567)	33.6	19.1
— 三重紡績	10,338 (69)	5,554 (80)	27.5	23.5	27,818	11,817	4.2	3.3	67.5	14.4	2,245	908 (121)	26	18
富士紡績	16,461 (29.5)	8,519 (58)	29	23.5	46,054	23,496	4.1	4	62.4	9	0	1,633 (228)	38.81	21.08
大阪紡績	46,939 (22)	—	28.5	23	140,603	—	4.6	—	92.4	9.8	6,105	2,319 (650)	34.2	23
34年12月 — 三重紡績	138,136 (17)	—	26	22	384,566	—	4.9	—	69.4	4.9	18,901	9,678 (1,801)	42.6	30.4
富士紡績	69,704 (17)	1,500 (11)	26	23	136,963	1,557	3.3	1.7	59	12.9	9,218	3,881 (671)	31.2	18.9
— 三重紡績	10,772 (60)	5,597 (80)	29.5	23.5	33,444	12,601	4.5	3.2	64.7	6.8	2,547	1,027 (145)	25.3	21.7
富士紡績	15,771 (26)	8,848 (52)	28	23.5	48,739	22,636	4.7	3.9	70	10	0	1,549 (244)	36.8	22.1
大阪紡績	44,816 (22)	—	26	23	133,316	—	5	—	79.7	9.4	4,300	2,797 (812)	37	26
35年7月 — 三重紡績	138,270 (17.5)	—	25.5	23.5	337,853	—	4.1	—	53.8	16.5	17,010	10,486 (1,883)	36	21.6
富士紡績	70,424 (19)	1,000 (10)	27	23	161,198	1,252	3.7	2	74.3	11.7	8,499	3,520 (656)	32.1	19.1
— 三重紡績	8,800 (66)	4,475 (80)	29	23.5	31,657	8,617	5.3	2.8	68.8	12.6	1,916	858 (150)	26.8	20.2
富士紡績	16,620 (25.5)	10,624 (63.5)	23.5	23.5	37,352	20,175	4.1	3.4	66.9	9	0	1,556 (299)	31.4	20.6

出所) 「大日本綿糸紡績同業聯合会報告」各月号より作成。

注) ・鐘淵紡績会社については、明治34年12月、35年7月は支店ごとではなく、全店合した記載となっている。

・明治34年6月の三重紡績のミューール機の平均番手は記載がないので、34年1月の10.5番手として計算した。

・石炭消費高は、洋斤1斤＝1封(ポンド)として換算。明治33年7月の大阪紡績の数値は記載ミスと思われるので、8月の数値を換算した。

表9 富士紡糸紡績工場の職工と賃金

	職工数 人			逃走工女数 人	同給与1人1日当 銭		同全国 平均 銭	
	男	女	計		男	女	男	女
33年 6月	275	1,449	1,724	不明	37.30	20.30	28.27	20.55
7月	275	1,449	1,724	〃	37.30	20.30	28.16	17.75
8月	304	1,559	1,863	〃	30.30	15.40	28.70	17.68
9月	282	1,423	1,705	〃	33.71	19.08	28.92	18.03
10月	298	1,451	1,749	〃	33.07	19.27	29.37	18.19
11月	286	1,379	1,665	〃	34.63	19.68	29.87	18.62
12月	263	1,235	1,498	〃	38.17	20.65	30.58	18.90
34年 1月	302	1,441	1,743	〃	35.43	23.10	30.65	19.00
2月	284	1,468	1,752	〃	33.50	20.03	30.83	19.32
3月	288	1,478	1,766	〃	34.79	22.01	30.35	19.21
4月	302	1,510	1,812	〃	35.70	21.49	30.05	19.38
5月	310	1,519	1,829	〃	37.45	21.47	29.81	19.13
6月	228	1,405	1,633	〃	38.81	21.08	30.44	19.53
7月	203	1,231	1,434	〃	38.21	20.86	29.93	19.22
8月	229	1,231	1,460	〃	37.05	22.10	30.22	19.19
9月	241	1,266	1,507	〃	35.60	21.00	30.41	19.59
10月	228	1,281	1,509	〃	36.40	23.20	30.17	19.50
11月	248	1,257	1,505	〃	34.40	23.20	30.56	19.94
12月	244	1,305	1,549	〃	36.80	22.10	30.69	19.76
35年 1月	264	1,401	1,665	59	38.20	21.80	30.74	19.82
2月	265	1,406	1,671	20	37.10	20.90	31.05	19.98
3月	270	1,319	1,589	24	34.30	23.30	30.74	19.90
5月	285	1,287	1,572	24	33.60	22.30	30.43	19.72
6月	279	1,223	1,502	13	33.50	22.50	30.68	20.21
7月	299	1,257	1,556	16	31.40	20.60	30.85	19.89
8月	278	1,289	1,567	9	32.00	21.30	31.10	20.02
9月	298	1,448	1,746	5	30.90	21.00	31.82	20.15
10月	278	1,459	1,737	4	34.50	22.90	31.28	20.21
11月	285	1,649	1,934	8	34.90 ¹⁾	21.50	30.93	21.01
12月	293	1,659	1,952	10	33.10	21.40	31.49	20.47

出所)『大日本綿糸紡績同業联合会月報』各号より作成

明治35年の工女逃亡者数は、『明治36年度官衙交渉書』より。

注)・逃走工女には綿糸紡績労働者も含む。なお明治35年4月の逃走工女者数は18人である。

1) 原典では24.90と記されているが、前後の数値から34.90の誤記であると判断した。

に上昇しており、全体に上昇に転じているといえるが、それほど大きな増進とはならなかったといえよう。

次に労働生産性をみると、職工1日1時間当生産額(20番手換算)は、明治33年6月～9月は38匁～45匁であったが、34年3月頃からは50匁台に安定し、34年8月～35年8月までの1年間は平均67.2匁に達している。明らかに和田改革によって労働生産性は、5割～7割も上昇したのである。

こうした効果はたしかに34年5月に導入された賃金請負支給法(出来高賃金)による職工間

の競争激化やこの時期みられる職工数の減少によるところも大きいといえよう。この間落綿の発生率も、33年夏には13～16%であったが33年1月以降ほぼ7～11%に低下し、屑糸の出る割合も同じく4～6%から2%台に減少しており、こうした無駄の排除と原料綿の有効活用も生産性を押し上げる要因としてはたらいたいといえよう。

生産性の動向を大阪紡績・鐘淵紡績(いずれもリング・太番手)・三重紡績(リング中太番手・ミュール太番手)・一宮紡績(リング・ミュールとも高番手)と較べてみると(表8)、明治33

年7月時点では、リング機1日1錘当生産高では、富士紡3.8匁に対し、大阪・鐘紡・一宮は4.6～4.9匁であり、職工1人1日1時間当生産高でも富士紡41.5匁に対し、三重紡を含む4社は49.9～99.3匁と高水準を示し、富士紡は他社と大きく溝を開けられている。しかし和田時代の明治34年1月・同年6月・同年12月・35年7月における富士紡の生産性を他社と比較すると、リング機械1錘1時間当生産高では、それぞれ5社中2位・同5位・同2位・同3位となり、他社が漸増か停滞に終始している間に相対順位を上げている。また職工1人1日1時間当生産高では、富士紡はこの時期急速に上昇を遂げたが、順位は5位・5位・2位・4位と大きな変動はみられない。だがここでも、1位の会社に対する富士紡の比率は、33年7月時点では42%と半分以下であったのに対し、34年6月以降は65%～84%へと上昇して肉薄している。また落綿率も、同時期に1位・2位・4位・1位と他社を凌ぐ地位まで上がっている。このように、リング機の生産性では、34年下期以降はトップレベルではないが最低水準に呻吟する状態からは脱し、他社との差を縮めて充分競争しうるレベルに到達していることが看取できよう。またミュール機の生産性では意外にも三重紡や一宮紡より概して高い水準を保っていた。

職工数と賃金の動向をみると(表9)、34年5月までは職工数は概して男女とも増加傾向にあり、日給については全国平均よりかなり高い水準にあった工男賃金は漸減し、むしろ低めに設定されていた工女賃金は漸増傾向にあったといっておかろう。6月以降請負給となり勤続賞与等の改善が図られるが、ちょうどミュール機

の一部休止という事態への対応もあり、男女とも職工数は35年8月頃まで減少傾向にあり、総計1800人台から1500人台にまで減少している。おそらく、生産性を上げるため、技術と能率が悪い職工が解雇されるか、和田の厳しい工場内の陶冶と労働強化、請負給をめぐる競争等の激化に耐えられず逃亡する職工が増加したのであろう¹⁰⁴⁾。明治35年に入っても1月には絹糸部門も含め59名の工女が逃亡している。

賃金は請負給導入後、男女とも35年末までは上昇維持傾向にある。工場に残った技術と能率に長けた職工が出来高給を勝ち取っていったと思われる。しかし、35年2月頃より日給平均は減少傾向に陥り、35年7月頃には、一時38.20銭まで達した工男の日給は31.40銭に、23.20銭まで上昇した工女の日給も20.60銭まで落ち込んでいる。したがって『高風院伝記資料』や『五十年史』のいうように請負法が導入されて綿糸部工女の平均給与が22銭余に上昇したとはいえないであろう。この間全国平均賃金は男女とも上昇しているなかで、富士紡では請負給の導入で一時的には日給を増額しつつも傾向的に減少に導き、賃金コスト削減をもたらしているのである。

これは和田豊治の明確な方針によるものであった。34年の暮れには、長引く経済不況のなかで経営収支を償っていくために請負賃金の1割5分の切り下げが決定されて職工に申し渡された。このため工場内には不穏な空気が漂い、賃金カットと労働強化を強要する和田専務や横溝庶務主任・主任技師らを襲おうとする役付職工らの動きが活発化し、和田らは日夜護衛を付けねばならなかった。こうした事態の渦中であって暴走する役付職工らを説得し、暴力沙汰

104) 加藤孝三郎氏は、日清戦後主要紡績会社で広く採用されるに至った「請負賃金」の制度が、経営の安定と職工移動の防止あるいは職工募集の拡大・強化、生産技術の習得と向上、職工訓練の不足などに対処すべき操業の規律性の強化を唱導しながら、合理化ないしは労働強化の方法として採用されたものであることを、横山源之助の請負賃金批判の論調を紹介しながら、力説しておられる(同氏「日本における近代的紡績業の特質」専修大学社会科学年報38号、2004.3)。また日清・日露戦後に鐘紡などで採用・普及していった「聯合請負制度」の実態と歴史的意義については同氏「1910年代における鐘紡の「聯合請負制度」について」『専修経済学論集』第14巻2号、1980年並びに同氏「明治中・後期本邦綿糸紡績業における「請負制」の歴史的性—「聯合請負制度再論」『専修経済学論集』第17巻2号、1983年、を参照。

や争議に至らしめないように終息させたのは主任技師の一人田中身喜であった¹⁰⁵⁾。このような工場内の危機的状況のなかで翌35年1月には工女の逃亡者は59人に達したのである。その後工女の賃金は若干引き上げられたりしつつも停滞するが、8月以降はなんとか21円～22円台に安定していった。

『五十年史』等では、34年5月以降、職工担当の専門職として新たに職工係を設置し、賄料の増加や自炊舎の貸与、見張り番の廃止と外出制限の緩和、職工娯楽の拡充等による福利増進によって工女の逃亡などは無くなったと強調している。

さらに『五十年史』や『和田豊治伝』等にも触れられていないが、明治34年1月には、工場周辺に店舗が乏しいため、薄給の職工の生計を保護する目的で、工場構内に米・味噌・醤油・油・元結・塵紙・草履・石鹼等の日用品を安価で供給する販売所を設けている。販売所は、富士紡の当地への進出の際、反対する地主や農民を説得し、工場誘致に尽力した名望家岩田峰三郎が賃貸料を払って出店・経営するものであった¹⁰⁶⁾。

だがこうした施策がとられたにもかかわらず、和田改革は、一方で多くの痛みを伴い、逃亡者は一時増大し、35年には1年間で210人にもなった。しかし、夏場の暑さと湿気、大雨等に悩まされる6月以降はむしろ減少し、12月ま

での後半期には64人に減少してきているのも事実である。和田改革導入時の痛みを乗り越えたあと、会社の福利厚生等が一定の効果を発揮してきていると判断できるのかもしれない。

こうして和田は、明治34年に綿糸部門の大きな改革をはたすと、35年には絹糸部門の改革に着手していった。絹糸紡績業界は、打ち続く機業地の不況のなか35年第一絹糸紡績会社以下6社(三井新町・日本絹糸・南海絹糸・郡山絹糸・共立絹糸)が合同して絹糸紡績会社を設立し、休鍾や操業停止などの消極策で不況を忍んだが、和田は、この合同に参加せず、進んで販路拡張と製品改良・増産の積極策を展開した。絹と比べ品質は劣るが安価な絹紡糸は、絹の代用として銘仙や縮緬等の交織用として用いられたが、和田は、雇い入れた絹紡糸の技術者で商務係長も務めた井上篤太郎とともに三井新町・第一絹糸・日本絹綿等の地盤である桐生・足利・伊勢崎や丹後などの機業地に出向いて、各社が消極策に捕らわれている間隙をぬって自社の製品の宣伝に努めた。また井上とともに富士紡製品の一手販売を引受けている浜松委託会社に赴き、同社取締役伊東要蔵とともに、参集した織物業者を前に、遠州織物が、丹後・岐阜・福井・伊勢崎・桐生等と同じく、従来の玉糸・座繰糸に代わって廉価な絹紡糸を使用するよう熱心に勧奨していた¹⁰⁷⁾。さらに和田自身が羽二重などの機業地福井県に赴いて福井の屑糸を用いた細

105) 前掲『富士紡生るゝ頃』181～191頁。重要な箇所なので、以下に賃金引下げの事情を述べた箇所を引用しておこう。「時は、明治三十四年の暮であった。流石の和田氏が、精かぎり根かぎり、吾輩のいはゆる八面六臂の活動を以てしても、世の不景気には一寸追いつかなかつたと見えて、工場全員の請負工銀、勤続賞与、ならびに皆勤賞など諸給与の減額を断行しなくては、収支相つぐなふ見込なしといふ羽目に陥った。早速改正案を考ふべしといふ命令が下り、色々協議の結果、請負工賃一割五分の値下げは発表に及んだ」(同書、181～182頁)。こうした事態に対して、工場は不穏な空気に包まれ、和田の身辺も危うくなり、職員たちが夜業監督に出る和田を護衛をするという事態に至ったのであるが、『和田豊治伝』も『五十年史』も、和田が不況の中で請負賃金の引下げを断行したことに対しては、まったく触れずに、単に和田の厳しい工場改革に対する無理解な職工たちの反発であるかのように描いていることは、和田改革の実態を覆い隠すことにつながるであろう。日清戦後、大阪においては、小規模であるが、日給・請負賃金や積立金など社内改革から波及したものが原因となった争議が多く見られるようになっていったという。日給から請負給への変更が原因となったものとして泉州紡績争議(明治27年5月～6月)、請負賃金の急減が原因となったものとして合同紡績今宮分工場争議(明治33年2月)がある(前掲『大阪社会労働運動史』第1巻戦前編上、131～132頁)。

106) 『明治三十四年度官公署交渉書類 庶務掛』より。

107) 前掲「織物業者集会」『静岡民友新聞』明治36年4月19日。

デニールの製造とそれをういた輸出織物の開発に取り組んでいき、これが後の新製品「富士絹」の誕生につながっていくのである。さらに35年8月より横浜フレーザー商会の手を経て我が国で初めてアメリカに輸出を開始した¹⁰⁸⁾。

和田は、それまで40%台にとどまっていたリング機の運転率を34年に70～80%台に高めるとともに、屑物出来高の減少にも成果をあげている。そして35年6月にそれまでミュール機のみにしがおこなわれていなかった夜業をリング機にも拡張し、同年下期には創業以来初めて全機械の昼夜運転を実施して運転錘数を約3倍に伸ばし、屑物の産出率もほぼ半減させながら、絹糸生産額を2.1倍の1万4589貫へと激増させている(表2)。

絹糸紡績部門での労務改革の実態は詳らかにできないが、注目すべきことは、34年上期までは職工はリング機については昼間のみの11時間労働でも、昼夜業を実施していた綿紡績職工の男女平均日給(26銭～30銭)の約8割に当たる平均日給(21.3銭～25.2銭)を支給されていたことである。それが34年下期・35年上期にはほぼ半額の10.6銭～13.8銭に削減されている。34年5月に導入された請負賃金は、ほとんどの綿糸紡績職工に導入されたというが、絹糸紡績部門にも適用され、絹綿同一の賃金基準が敷かれたこととなれば、実労働時間に見合った出来高に応じた賃金しか支払われないこととなり、それは昼夜勤務の日給の半額程度となり、上記のような金額となったと思われる。

しかし、このことは絹糸部門の職工にとっては賃金の半額カットということとなり、翌年35年上期のリング機の運転錘数の激減という事態を招いたのではなからうか。この時期増大する逃走工女には、こうした事態に耐えられない絹

糸部門の工女も多く含まれていたことが推測される。35年下期にいたってリング・ミュールとも昼夜業が全開し、絹糸部門の職工たちはそれに従事して綿糸部門とほぼ同等か若干高めの30銭という給与体制が整えられたといえよう。

だが、絹糸部門で昼夜業が完全実施されそれに見合った賃金支給が綿糸部門並になされたとしても、34年下期の職工数が前期よりもかえって100名近くも削減されているのは、それだけ職工たちの労働強化がもたらされたことになる。実は、35年6月頃から絹糸部門の原料精選部門について静岡県監獄署と連絡をとっており、36年上期には職工数を745名に増加させつつ、5月20日から8月20日まで同監獄署管内の囚人20名～50名を1時間5厘という低賃金で使役している¹⁰⁹⁾。おそらく夜業導入で不足する絹糸部門の労働を補おうとしたものであろう。

さてこの時期は、皆勤賞の期間が1週間並びに1ヶ月と短縮されたが、絹糸紡績業界では、当時、1ヶ月・3ヶ月・6ヶ月がほとんどであり、岸和田紡績の15日間という短いものもあるが、和田改革のなかで採用された1週間皆勤で金5銭ないし10銭という賞与規定(絹綿同様)を設けているのは、富士紡以外に見受けられない¹¹⁰⁾。それだけ、労働現場からの離反者が多く、その食い止めと労働意欲の喚起が求められたのであろう。

また、『五十年史』などでは職工たちの逃走を強圧的に監視する見張り番なども廃止されたというが、和田は「監察」を置いて、寄宿職工の管理を厳重に行なっている。表10によって、譴責処分や罰則で減俸処分となった者をみると、和田時代になって工女逃亡警戒のため停車場に待機するのを怠ったり、寄宿工女の逃亡や職工の無断外出・外泊を防げなかったり、はたまた

108) 前掲『和田豊治伝』126頁、前掲『五十年史』88頁、また『高風院伝記資料』による。

109) 明治三十六年五月十八日付、専務取締役和田豊治より静岡県監獄署長清水精四郎宛「囚人傭役願」『明治三十六年度官衙交渉書』所収。

110) 『本邦紡績職事情』第七章 賞与『大日本紡績聯合会月報』第129号。

表10 職員の処分と褒賞(明治32年11月6日～36年3月末)

処分又は褒賞内容	処分又は褒賞者	処分・譴責又は褒賞理由
明治33年9月13日 譴責	工手補	社員として有るまじき所業があったため。
9月16日 譴責	臨時雇守衛	警戒勤務中飲酒したため。
明治34年3月27日 罰俸月給の3分の一	炊事掛、3等手代	炊事部屋で炊夫と賭博を行ない巡査に踏込まれ会社の対面を損し、平素から監督不行き届き。
3月29日 罰俸月給の5分の一	炊事掛、備	同上。4月4日に解雇。
6月16日 罰俸日給1日分	監察	工女逃走警戒のため小山停車場へ出張するはずが、発車時刻に居なかったため。
7月19日 罰俸日給1日分	水路番2名	水害の際予防のため水門際へ掛けておいた引綱が窃取られたことに気付かなかったため。
7月24日 譴責	監察	綿糸工場工男が無通帳で出勤し無断退場出門したのを許したため。
11月15日 譴責	監察	寄宿工女に対し不都合の好意をなしたため。
11月15日 譴責	雇	寄宿工女を無断で自宅に宿泊させたため。
11月27日 譴責	綿糸部前部主任	綿糸工場水車部鉄管内に職工が修繕中であるを気付かず通水を命じたことは不注意。
明治35年3月1日 譴責	綿糸工場換糸科工手	換糸機械を改造試験中に職工が糸を巻きつけ機械を損傷させてしまったため。
7月9日 罰俸日給1日分	監察	勤務中睡眠したため。
8月25日 罰俸日給2日分	監察	綿糸工場塵埃却場の溜水不十分のため発火を避けなかったため。
8月25日 罰俸日給5日分	監察部長	綿糸工場塵埃却場より出る煙を発見しながら応急処置を取らず発火を避けなかったため。
8月25日 罰俸日給5日分	監察	富士見台見張所当番として同上煙を発見しながら応急処置を取らず発火を避けなかったため。
12月9日 罰俸日給3日分	監察	守衛勤務中、寄宿工女を出勤工女と誤認して出門せしめ、逃亡に至らしたため。
明治36年2月2日 譴責	絹糸部技手補	円形製綿機で主任技手の指示を誤解し不正な製綿を製出したため。
2月8日 解雇	監察	職務上不都合の行為があったため。
2月8日 罰俸日給2日分	監察	寄宿工女が無断外泊したのを気付かなかったため。
2月28日 譴責	絹糸部初射科技手	初射科掃除用糸屑を多量に請求してきたのを十分取調べをしなかったため。
3月21日 賞金1円給与	給仕	絹糸部工女が他人の物品を窃盗したのを探知して監察に知らせたため。
同日 賞金1円給与	監察2名	同人が会社の物品を窃盗したのを庶務係に告げ、家宅捜索の結果盗品を発見できたため。
同日 賞金2円給与	監察3名	役宅・自炊舎清潔法の掃除の際工男が会社の絹糸等を窃取しているのを発見したため。

出所) 「明治三十二年十一月起、大正八年八月八日迄 辞令控 富士瓦斯紡績株式会社 小山工場」より作成。

工女に不都合の行為をなしたりした等の理由で、「監察」が数度処分を受けている。

その後日露戦後期に至っても逃亡者は止まず、会社では監督人・外勤係・工女警戒員等を配して逃走する工女の保護監督、自殺者救助、誘拐犯の探索等を行い、また周辺地域商店街でも、番人を設置し、工女逃走の防止と犯罪・誘拐等からの防護活動に商店ぐるみ・地域ぐるみで取り組んでいたことは、すでに拙稿で紹介したとおりである¹¹¹⁾。そのほか、工場での機械破損・不製品の製出等では技手や工手が、賭博禁止や水車通水管理、火災予防等の不備では「監察」や主任のほか手代や雇も処分を受けており、逆に、工場内での物品窃盗者の発見通告では、「監察」に報奨金が与えられている。総じて、和田時代になってから、工場や寄宿舎内外の職工に対する監視と監督が厳しくなっていたことが、この表から読み取れよう。

最後に、和田改革が財務上に如何なる影響を与えたのかを確認しておこう。表3をみると収入では、和田改革第1期の34年上期に51万円という最高値を記録した絹糸売上高は、34年下期及び35年中には59.8万円～65.8万円とさらに増大し、絹糸売上高も34年上期に11.6万円であったが、全面昼夜業が実現した35年下期には31.8万円と約3倍に激増し、総計ではこの期に99.9万円から113.1万円へと13万円余の増加を見ている。

これに対し、支出は、34年上期に110.2万円であったが、同年下期104.6万円、35年上期95万円・下期103.7万円といずれも34年下期を下回って減少している。50～60%を占める原料代も、数量は増加したが35年上期までは34年上期と同水準に抑えられ、35年下期に絹糸の大増産に対応して若干増加している。工場経費や給与からなる諸経費も34年上期から35年上期まで減少し、同年下期には絹糸紡績の拡大に伴う賃

金や分工場費の増大によって増加している。だがこれら増加分は、34年上期には2.5万円あった利子支払いが7,700円余に減少したことなどにより吸収されている。

経費の中身をみると、およそ半分を占める給料は、職員の場合は、34年下期に本社・小山工場・分工場合計17名の解雇とその後の補充により、停滞ないし減少しており、職工の場合には34年下期の減額による減少と、35年下期の工女数増大による上昇を示しているが、給料全体としてはコスト削減を果たしているといえよう。ただこのことは、職工の騒擾や逃亡工女増大の一因となり、職工募集費と旅費をかえって増大させる結果となっている。勤続期間の増大につながる職工待遇の改善策の範疇にはいる炊事場補助費・医務所補助金・寄宿舎費・満期賞与も減少ないし停滞を示しており、逃亡工女の抑制に必ずしも寄与できずに職工募集費や旅費を増大させるという矛盾に逢着していた。

消耗品費・荷造運搬費・本社経費・分工場経費・雑費等は、34年上期の数値が判明しないので何とも評価しづらいが、34年下期以降明確に減少しているのは本社経費のみで、その他は概して漸増傾向にあり、和田の厳しい経費削減の指導も思ったほど実現していなかったように思われる。

こうしたなかで、富士紡にとって他社との競争力維持に有利に働いた点は、水車を動力としていたことである。表8の中の石炭消費高を見ると、富士紡の場合水車動力なので石炭消費高は0と表示されているが、蒸気を用いている大阪紡など4社の場合、明治34年12月には2,547円～1万8,901円の石炭消費代を計上しており、単純に6倍すれば半期6ヶ月ではおおよそ1万5千円～11万3千円の額となる。34年下期の富士紡の収支勘定の経費には石炭が4,033円計上されているが(表3)、これは馬入分工

111) 拙稿「工場の出現と地域社会(2)—産業革命期における富士紡績会社と静岡県小山地域—」『滋賀大学経済学部研究年報』Vol.5, 平成10年。

場で行なう絹糸紡績の精練過程において消費する分である。その額を差引いたとしても、他の紡績会社に対して、1万1千円～10万9千円程度経費負担で有利になっているといえよう。

水車動力は、設置工事の初期投資に多額を要するとはいえ、こうした運転資金面での軽負担が富士紡の競争力をたしかに支えていたといえよう。ただ、綿糸紡績業全体の石炭投入額の推移を見ると、明治29年62万8千円から31年には202万円余まで顕著に増大するが、32年146万5千円、33年122万2千円へと石炭価格の下落によって31年の6割にまで減少している。ちょうど富士紡創業期には水車動力による優位性は予想外に減退していたのである。だが和田改革時の34年には194万8千円、35年268万5千円とふたたび著増して、和田改革に有利に作用したといえよう¹¹²⁾。

こうして、34年上期に10.2万円の赤字を計上した当期利益金は、34年下期4.6万円、35年上期5.6万円、同年下期9.3万円と黒字を生み、35年下期には前期から繰り越された赤字を総て相殺して7,879円の利益を繰越すところまでこぎつけている。

こうして富士紡は、和田豊治による昼夜をいとわぬ工場監督と職員の技術指導による品質向上、経費節減、在庫整理、販路拡張、そして請負給の導入、勤続賞与の短期化、採用年限の引上げと福利増進等による職工管理によりわずか2年で業績を劇的に改善したのである。

請負給や勤続賞与の短期化は、技師層の指導ともあいまって職工の能動性・やる気を喚起して労働生産性の増大に寄与したと思われるが、それにとってもたらされた競争の激化と夜業などの労働強化に耐えられない職工たちの逃亡や離職が進んで職工数は減少した。また深まる不況のなかで断行された賃金の1割五分引下

げは、賃下げに反対する役付職工層が経営陣を襲撃しようとするような不穏な事態を惹起し、逃亡職工もいっそう増大する状況を招いた。そうした職場の動揺を抑えて労働者を統合するのに重要な役割を果たしたのは、経営者と労働者の中間に位置し、日常的に労働者の技術指導と労務管理を担当していた田中身喜に代表されるような技師層であった。和田は彼らを時に厳しく時に温情をもって指揮・統括することによって彼らの人心を掌握し、彼らを適材適所に組織することによって、労働者の統合をはかり、企業全体の秩序安定と企業競争力の向上という課題をなんとか果たしていったのである。

そして賃金切り下げと人員削減は人件費を削減して、収支バランスの改善に寄与したが、そのことは福利厚生関係費の低減とあいまって、職工の長期定着を掘り崩していくという矛盾した要因を孕んでいた。水力利用による石炭費節約という富士紡の利点がこうした不安定要因を覆い隠していたが、なおいっそうの職工層の安定的統括と生産性増大を獲得するには、課題が残されたのである。和田豊治の改革が続行されなければならない理由がそこにあった。

【付記】

この研究は、平成22年度滋賀大学研究推進プログラム「基盤研究」・筒井正夫「戦前期巨大企業と地域社会—その総合的研究—」の成果の一部である。また富士紡小山工場資料の閲覧については静岡県小山町総合文化会館の御好誼を得た。『高風院伝記資料』の閲覧に関しては杉山和雄氏のご高配を賜った。紡績関連資料の収集に関しては滋賀大学附属図書館の沢庄一郎氏・同経済経営研究所の江竜美子氏・経済学部大学院生の亀井大樹氏の協力を得た。上記機関並びに諸氏に改めて感謝申し上げる。

112) その後石炭投入額は、一時的に減少する時期がありつつも、第1次大戦後の大正8年(1919)の1634万円台まで増大していく。電力投入額が石炭投入額を上回るのは、1920年代である(藤野正三郎・藤野志朗・小野旭『長期経済統計11 繊維工業』東洋経済新報社、昭和54年、127頁)。

The Financial Crisis of the Fuji Spinning Co., Ltd. and the Recovery in the Post-Sino-Japanese War Era

— Management and Labor Reform by Toyoji Wada (1) —

Masao Tsutsui

The objective of this paper is to describe the financial crisis faced by the newly established Fuji Spinning Co., Ltd. and how management executives achieved financial and labor reform to survive the crisis of the Post-Sino-Japanese War Era. Traditionally, business history and labor history are considered different areas of research, but they will be combined here for the purpose of showing the agony, struggle, compromise and cooperation of the management endeavoring to overcome the crisis.

Management and labor reform by then executive director Toyoji Wada will be covered in especially great detail. Wada implemented strategic product development and strived to broaden the market to reduce costs. Moreover, he adopted a piece wage system to raise worker morale. These attempts improved labor productivity and increased the firm's competitive edge, enabling it to restore its financial health and generate profits. Ultimately, Fuji Spinning Co., Ltd. recovered from the crisis. In the process, wages and workforce were reduced, and more female factory workers left. A tense atmosphere prevailed in the factory at one time. Engineers played a vital role in reducing such tension and uniting workers. The engineers were positioned between workers and management and were responsible for technical guidance for the workers, as well as labor affairs. Wada won the hearts and minds of the engineers by being alternately strict and gentle when instructing and directing them. He managed to unify the workers by positioning such engineers in the right places at the right time, thereby keeping order in the company and enhancing its competitive edge.

