

## 日立製作所の創業時代の社風

岡 東 務

### 【要旨】

2010年に創業100周年を迎えた株式会社日立製作所は、創業時代の比較的早い段階から業績が安定した。本稿では、比較的早期に事業の基礎を固め業績の安定につながったと思われる要因のうち、和の精神に象徴される同社の「社風」がどのように形成されていったかを考察の中心に置く。

日立製作所は1910（明治43）年に創業した。事実上の創業者である小平浪平は当時久原房之助が経営する久原鋳業所日立鋳山の工作課長だったが、同年11月に日立市白銀町（当時は宮田芝内という地名）に工場を建設し、電気機械の製作を始めた。工場を久原鋳業所日立製作所と呼んだ。翌年1月から、本格的に製作を開始した。

日立製作所は創業当初から事業は比較的順調であった。その要因について様々なことが考えられる。『日立製作所史1』の編纂を日立製作所から依頼された渋沢元治は、『日立製作所史1』の「第8章 結論——成功の素因」で次の4点を挙げた。

第1. 和の精神を発揚し協力一致を実行したこと

第2. 独立独歩の技術に立脚したこと

第3. 総合技術の妙を発揮したこと

第4. 技術と営業とが平衡をえたこと

渋沢元治は、小平浪平と大学時代の同期で、小平が東京電燈を退社し、日立鋳山に再就職するにあたって「これから電気の時代が来る。国産の電気機械を作りたい」と今後の抱負を語った間柄で、渋沢は後に名古屋帝大の総長を務めた人物である。

小平浪平は彼の後継者となる人材をどのようにして集めることができたのか。その鍵になったのが、工科大学や高等工業高校の学生たちに実習機会を提供し、それを縁に入社した人たちが多かったことである。小平は彼らに電気機械製作の夢を語り、卒業後は高給をもって迎えた。彼らは小平を助け、創業時代以降小平と苦楽を共にした。

部下の1人であった高尾直三郎元副社長は、小平創業社長について次のように述べている。「小平さんは各方面にわたり非常に勝れた性格を兼ね備えた人で、その各方面というのがまた普通の人にはないほど種類が多く、しかもその多い種類がよく調和し、正反対の性格がよくバランスしている」。

日立製作所は労務問題にも積極的に取り組んだ。具体的には温交会を組織して共済、娯楽、修養等につとめ、かつ常に従業員の不平や希望を聞いて改善を行ったこと、また住宅及び寄宿舎、日用品配給所等の経済施設、医療保健施設、教育福利施設、体育慰安施設その他に十分力を入れ、殊に全工場員を一大家族として協力する気風を養成した結果と思われる。こうした考え方は久原鋳業所時代から受け継がれたともいえるが、小平をはじめとした経営陣がよく継承した。

キーワード：日立製作所、久原房之助、小平浪平、社風（Corporate identity）、創業期の人材群

## 1. はじめに

株式会社日立製作所は 2010 年に創業 100 周年を迎えた。同社は創業時代の比較的早い段階から業績が安定した。その理由についてはすでに先行研究者が指摘していたり、日立製作所の社史などの同社の関連資料で明らかになったりしているが、本稿では、比較的早期に事業の基礎を固め業績の安定につながったと思われる要因のうち、和の精神に象徴される同社の「社風」がどのように形成されていったかを考察の中心に置く。社風を形成する基礎となった創業者である小平浪平の経営理念や考え方、社員の採用方針、社員教育、社員の待遇や処遇などの実情に加えて、小平の直接の部下など小平から直接指導を受けた人たちの証言などをもとに日立製作所の創業段階の社風の形成過程を考えてみたい。

## 2. 日立製作所の発足

日立製作所は 1910（明治 43）年に創業した。小平浪平は当時久原房之助が経営する久原鋳業所日立鋳山の工作課長だったが、同年 11 月に日立市白銀町(当時は宮田芝内という地名)に工場を建設し、電気機械の製作を始めた。工場を久原鋳業所日立製作所と呼んだ。翌年 1 月から、本格的に製作を開始した。1911（明治 44）年 5 月、初めて 2kVA の変圧器を茨城電気会社へ販売した。

また同年暮れに、小平は鋳山の工作課長から異動し、日立製作所主事としてこの仕事に専念することとなり、職制を改正して、設計係、作業係、庶務係をおいた。設計係長馬場桑夫、作業係長高尾直三郎、庶務係長大谷敏一がそれぞれついた。創業時の幹部社員である。当時の社員数は 33 名、職工（工員）が 360 名であった<sup>1)</sup>。

日立製作所のルーツは 1908（明治 41）年、小平が掘立小屋(創業小屋)で日立鋳山に使う電気機械の修理をすることに始まっているが、工場建設をもって創業とする。当時は、丁度わが国に 5 万ボルトの送電が開始された時であり、すでに芝浦製作所、三菱造船所があつて電気機械の製作に従事しており、ほかにも小さな製作所が相当あったと社史では説明している<sup>2)</sup>。

創業小屋での仕事は外国製の電気機械の修理が主であったが、実際に電気機械を解体修理することで、その後の電気機械製作の知識を蓄積した。

## 3. 久原房之助の鋳山経営

久原房之助は、明治時代の中堅財閥だった藤田組（非鉄金属大手 DOWA ホールディングス株式会社の前身）の創業者藤田伝三郎一族の一人。伝三郎の兄で久原家の養子となった久原庄三郎の子で、庄三郎隠居後、久原家の家督を相続した。

久原房之助は、慶応義塾大学卒業後、森村組に入社した。その後、藤田組一族の意向を受けて、森村組を退社し、藤田組が秋田県に所有する小坂鋳山の立て直しを命じられた。小坂鋳山はかつては銀

山として名を馳せたが、久原が赴任した時は産銀量が頭打ちで、藤田組の重役たちは今のうちに手放した方が良いと議論していたような状況だった<sup>3)</sup>。

久原は、銀山の採掘を断念、銅山の開発に切り変えた。その結果、銅を含む黒鉱の精錬が当面の課題となったが、自鎔製錬法という新しい技術を使って低コストで製錬することができた<sup>4)</sup>。その鉱山に先に赴任していた一族の武田恭作の東京帝国大学工科大学採鉱冶金科の後輩で、卒業論文に自鎔製錬法を書いた竹内維彦が着任した<sup>5)</sup>。竹内は、その後経営陣の一人として長く久原を支えた。同じく小坂鉱山に主任電気技師として入社した小平は鉱山電化に力を発揮する<sup>6)</sup>。竹内と小平はその後も長くお互いに信頼しあう関係が続くことになる。

こうして不振を極めていた小坂鉱山は立ち直り、資金難に陥っていた藤田組もこれで息を吹き返した。しかし、藤田組の内紛をきっかけに、久原は独立、同時に茨城県の赤沢銅山を買収して銅山経営に乗り出した<sup>7)</sup>。同鉱山の操業に先だって赤沢銅山を日立銅山に改めた。小平は小坂銅山を退社後、一時他社に勤務していたが、久原から声がかかり、再び久原の下で働くことになった。

日立鉱山は、久原が先頭に立って奮闘したことや、小坂鉱山で力を合わせた小平、竹内らの協力もあって、後発ながらわが国を代表する鉱山に成長した。日立鉱山成功の要因は次の5点だといわれた<sup>8)</sup>。

① 発電所の建設

里川・大北川・夏井川の3ヵ所に計7つの水力発電所を備え電気による動力を確保した。

② 人力採掘から削（鑿）岩機採用へ。

③ 日本で最初にダイヤモンド試錐機を使用した試錐探鉱を採用、鉱床賦存状態の解明に威力を発揮した。

④ 中央買鉱製錬所構想に基づき、自鎔製錬法による鉱石から電気銅までの一貫作業の工場を開業6年で完成させた。

⑤ 電気鉄道を導入した。

久原自身も『日立鉱山史』の序文のなかで、創業時代を回顧して、日立鉱山が成功した理由について次のように述べている<sup>9)</sup>。

「幸い、赤沢の鉱量が見込みどおり豊富であったこと、僕の身に着けていた経営観ないし経営技術が当時としては最も進歩的なものであったこと、日本の産業も今後鉱工業に重点が移っていくだろうという大局観が誤らなかったこと、こうしたことが、僕の信念の裏付けとなってくれて、結果的にみれば、日立（鉱山、筆者付注）の創業は、比較的順調に進んだ。けれども、創造期の苦労が並大抵のものでなかったことはもちろんだ。僕も若いころのことだから、思い切ったことも随分やったし、人遣いも荒かったと思うが、最高幹部から一鉱夫に至るまで、従業員一同皆んなよく辛抱して協力してくれた。これがあるいは成功の第一の鍵であったかも知れない」。

#### 4. 日立製作所の独立問題

日立製作所は久原鋳業所の一部門として操業を始めたが、職制制定後も日立製作所の土木建築、需要品の購入など業務は、日立鋳山事務所の所管に置かれたうえ、久原房之助をはじめ経営幹部の社内の製作事業に対する消極的態度は変わらず、日立製作所は予算上も不利な取り扱いを受けた<sup>10)</sup>。

その理由については、久原はもともと自社で機械を作ることに反対で、医者は決して自分の子供は診察しないものであるというのが持論であった<sup>11)</sup>。小平のこれまでの貢献と熱意に負けてやむを得ず日立製作所の創業を認めたという背景があった。

かくして小平は、日立製作所の日立鋳山の付属工場の性格を完全に払拭し、その自主経営を実現するには、久原鋳業所からの分離独立が必要であると考えた<sup>12)</sup>。その後、小平は、2度にわたって久原鋳業所からの分離独立を要請した。

しかし久原は当初から自説として持っていた電機製造事業反対の立場を変えず、日立の拡張には消極的であった。日立の経営は久原鋳業所の一事業部門として営業を開始した1911（明治44）年は売上高47万9千円、利益金1万8千円にすぎなかった。しかし1914（大正3）年になると、売上高93万9千円、利益金7万2千円に発展を続け、さらに第一次大戦になると外国製品の輸入が困難となり注文が国内企業に振り向けられた結果、売上高は大正7年前半に300万円、利益金50万4千円の経営成績をおさめたのである<sup>13)</sup>。

1918（大正7）年に、久原鋳業の佃島製作所を編入した。同製作所は1907年に東京佃島製作所として鋳山機械の製作を始め、渦巻きポンプ、ホイスト、巻上機、日本初の起重機を製作していた。1914年に亀戸に移転していた。編入後、日立製作所亀戸工場となった。この併合により、電気機械を総合的に製作できるようになった<sup>14)</sup>。

1918年に大戦が終了すると、国際銅価格が暴落したうえ、多角化路線の破たんなどから久原鋳業は一気に苦境に陥り、銀行からの借入れが難しくなった。そこで、久原鋳業は傘下企業の中で唯一業績が好調だった日立製作所を分離して株式会社とすることで、日立製作所を通じて資金調達を図ろうとした。小平の念願だった日立製作所の独立問題は、1920（大正9）年2月、小平を事実上の経営トップである専務として、株式会社日立製作所が発足した<sup>15) 16)</sup>。

次に日立製作所と同社の親会社であった久原鋳業（現在のJX日鉱日石金属(株)の前身）の創業時代の略史を紹介してみよう。ここで原則として創業時代とした期間は、1908（明治41）年から1938（昭和13）年までの30年を指す。日立製作所は、1949（昭和24）年に、1908年の創業小屋で電気機械の修理を開始した年から数えて満30年に相当する1938（昭和13）年までの同社の歴史を編纂した。これが『日立製作所史1』が対象とした期間である。その後1960（昭和35）年に50年史（『日立製作所史2』）を発行する際に『日立製作所史1』の一部を改訂し、日立製作所の創業を1910（明治43）年に改めた。それ以後、日立製作所の創業は1910年と理解されている。図表1は日立製作所の略史である。

図表 1 日立製作所の略史

西暦	JX 日鉱日石金属*	日立製作所	備考
1869 年 明治 2 年	久原房之助（以下久原）誕生		
1874 年 々 7 年		小平浪平（以下小平）誕生	
1877 年 々 10 年			西南戦争勃発
1889 年 々 22 年	久原、慶応義塾本科卒業		久原、森村組に入社
1891 年 々 24 年	同、藤田組に入社、小坂鉱山に入社		
1897 年 々 30 年	小坂鉱山所長心得		
1900 年 々 33 年		小平、東京帝国大学工科大学電気工学科を卒業、小坂鉱山に入社	電気主任技師
1905 年 々 38 年	藤田組退社、赤沢銅山買収、久原鉱業日立鉱山と改称。		父久原庄三郎隠居、久原、家督相続、日露戦争終結
1906 年 々 39 年		小平、東京電燈を退社、日立鉱山に入社	工作課長
1910 年 々 43 年		日立市に電気機械製作工場を建設	日立製作所創業
1911 年 々 44 年		小平、日立製作所主事	
1912 年 々 45 年	久原鉱業（株）設立（資本金 1 千万円）	久原鉱業（株）日立製作所開設	久原、取締役社長に就任
1915 年 大正 4 年		小平、日立製作所所長	
1918 年 々 7 年	第一次大戦終結、久原商事破綻、以降久原鉱業が苦境に陥る	銅線工場を創設、久原鉱業佃島製作所を合併して、亀戸工場と称す	従来の工場を日立工場と改称、同時に本拠を東京に移転
1919 年 々 8 年		日立工場火災	
1920 年 々 9 年		株式会社日立製作所設立 小平、専務取締役就任	
1921 年 々 10 年		日本汽船（株）笠戸造船所を譲受け笠戸工場と称す	機関車・電車を製造開始
1923 年 々 12 年			関東大震災
1928 年 昭和 3 年	久原鉱業を日本産業（日産）（株）に改称、鮎川義介、取締役社長に就任		久原、久原鉱業、久原商事、合同肥料などの社長を辞任
1929 年 々 4 年	日産の精錬部門を分離し、日本鉱業（株）設立、	日立海岸工場の建設着手小平、取締役社長に就任	

西暦	JX 日鉱日石金属*	日立製作所	備考
1934 年 々 9 年		日立製作所株式上場	倍額増資、資本金 2,000 万円となる
1935 年 々 10 年			増資、資本金 4,500 万円となる
1936 年 々 11 年	久原、2.26 事件に関し東京憲兵隊に拘留される	(株)大阪鉄工所(現日立造船)買収	
1937 年 々 12 年		国産工業(株)を吸収合併し、戸畑など 7 工場の設置	倍額増資、国産工業(株)の吸収合併による増資、資本金 1 億 1790 万円
1938 年 々 13 年	久原、東京刑事地方裁判所で無罪判決	亀有工場を新設、産業機械を製造	
1945 年 々 20 年	久原、戦争犯罪人容疑者の指名を受ける		第二次大戦終結
1947 年 々 22 年		小平、公職追放、社長辞任	倉田主税第二代社長就任

(注) \* JX 日鉱日石金属は 2010 年現在の社名。

(資料) 『日立製作所史 2・年表』、古川薫[2004]393-397 頁

## 5. 日立製作所の業績の推移

苦境が続く久原鉱業の事業再編に伴って、1921(大正 10)年に日立製作所は山口県にある日本汽船笠戸造船所の譲渡を受け、笠戸工場と改称した。小平は、笠戸工場での造船事業を断念、同工場は車両技術を生かして国産電気機関車の製造を目指すことにした。笠戸には小平の大学の後輩である古山石之助がいたからである。彼は蒸気機関車の第一人者だった<sup>17)</sup>。

ここで日立製作所の当時の業績の推移を概観してみよう。図表 2 は株式会社日立製作所として独立した後の業績の推移である。昭和恐慌とも言われた 1930(昭和 5)年あるいは 1931(同 6)年の売上高はそれぞれ前年比 21.0% 33.7%の減収だったが、赤字転落は避けられた。そのうえ配当も継続した。その時業績を支えたのが、余剰電力を活用して硫酸の製造を行う昭和肥料(現・昭和電工)の水電解槽 2,500 台と直流電気を供給する 6,000kW の回転変流機 10 台の受注であつた<sup>18)</sup>。

1931 年、英国が金輸出を禁止したことで円相場が急落した。これを境に世界は保護貿易政策を強め、日本でも高価な輸入品から国産品に切り替えが進み、日立製作所への注文が激増した<sup>19)</sup>。それ以降創業時代を通じて日立製作所の業績は順調に拡大を続けた。

図表 2 日立製作所の業績の推移

年度 (和暦)	売上高 (千円)	利益 (千円)	配当 (率) %	期末払込 資本金 (千円)
1920 (大正 9)	10,785	710	上期 10、下期 10	5,000 (注 2)
1921 (々 10)	11,999	1,293	上期 10、下期 8	10,000
1922 (々 11)	12,851	1,204	上期 8、下期 8	々
1923 (々 12)	12,381	1,206	上期 8、下期 8	々
1924 (々 13)	15,214	1,425	上期 8、下期 8	々
1925 (々 14)	22,664	1,370	上期 8、下期 8	々
1926 (々 15)	22,917	1,239	上期 8、下期 8	々
1927 (昭和 2)	21,217	1,309	上期 8、下期 8	々
1928 (々 3)	22,145	1,490	上期 8、下期 9	々
1929 (々 4)	23,757	1,492	(注 1)	々
1930 (々 5)	18,778	832	上期 6、下期 4	々
1931 (々 6)	12,459	553	上期 3、下期 3	々
1932 (々 7)	14,144	1,230	上期 3、下期 8	々
1933 (々 8)	23,798	2,982	上期 10、下期 10	15,000
1934 (々 9)	39,139	4,720	上期 12、下期 12	20,000
1935 (々 10)	58,254	7,001	上期 12、下期 12	26,150
1936 (々 11)	71,934	8,181	上期 12、下期 12	45,000
1937 (々 12)	165,266	15,947	上期 12、下期 12	103,163

(注) 1. 1929 年度は第 1 上半期 9%、第 2 上半期 9%、下期 8%。

(々) 2. 資本金は払込金額 5,000 千円。

(資料) 吉田[1979]「第 4 表日立製作所経営成績推移表」(64 頁)。

(々) 宇田川勝[1991]「表 2-4 日立製作所の経営成績」(46 頁)。

## 6. 事業が成功した要因

日立製作所は創業当初から事業は比較的順調であった。その要因について様々なことが考えられる。『日立製作所史 1』の編纂を日立製作所から依頼された渋沢元治は、『日立製作所史 1』の「第 8 章 結論——成功の素因」で次の 4 点を挙げた<sup>20)</sup>。

- 第 1. 和の精神を発揚し協力一致を実行したこと
- 第 2. 独立独歩の技術に立脚したこと
- 第 3. 総合技術の妙を発揮したこと
- 第 4. 技術と営業とが平衡をえたこと

渋沢元治は、小平浪平と大学時代の同期で、小平が東京電燈を退社し、日立鉱山に再就職するにあ

たって「これから電気の時代が来る。国産の電気機械を作りたい」と今後の抱負を語った間柄で、渋沢は後に名古屋帝大の総長を務めた人物である。

この4点のうち、渋沢が最初の要因に挙げたのが、「和の精神を発揚し協力一致を実行したこと」である。

『日立製作所史1』の序文を求められた小平自身も次のように述べている。

「…（中略）…。この難事業を成就し得たことは、ひとえに誠実勤勉な人材をあつめえたことに職由している。さらに感謝の念を禁じ得ないのは久原房之助氏及び鮎川義介の恩顧である。久原氏には個人的にも小坂鉦山以来知遇を受けた。日立製作所の発足は久原氏の力によるものであり、日立の今日あるのは両氏の指導鞭撻に負うところすこぶる多い」。

小平は、この時だけでなく、折に触れて「和の精神」を強調している。例えば1928（昭和3）年1月の『日立評論』には次のように掲載されている<sup>21)</sup>。

「協力是れ一致 日立製作所専務取締役 小平浪平」

日立製作所の事業が成功した要因の一つに、同社の経営陣は「誠実勤勉な人材を集めたこと」「和の精神」を絶えず念頭に置きながら、日々の経営に当たったことが想像に難くないように思われる。「和の精神」に象徴される会社内の雰囲気は「社風」あるいは「気風」と捉え直すこともできよう。

次節では、小平が唱えた経営理念や、小平にも少なからず影響を与えたと思われる久原房之助がどのような背景のもとに社風を形成し、それを小平が引き継ぎ、小平に直接指導を受けた後継者たちがどのようにそれを継承していったのか、小平の下にはせ参じて、彼の経営理念に共鳴した後継者の視点からも、その背景を探っていくことにしたい。

## 7. 創業期の人材群

小平浪平は彼の後継者となる人材をどのようにして集めることができたのか。その鍵になったのが、工科大学や高等工業高校の学生たちに実習機会を提供し、それを縁に入社した人たちが多かったことである。小平は彼らに電気機械製作の夢を語り、卒業後は高給をもって迎えた<sup>22)</sup>。彼らは小平を助け、創業時代以降小平と苦楽を共にした。図表3は創業時代に入社した主な人たちを紹介したものである。



図表 3 創業時代に入社した人たち

氏 名	最終学歴	卒業年次	入社年次	最終役職
高尾直三郎	東大電気科	1909 (明治 42)	1909(明治 42)	副社長
六角 三郎	東京工業機械科	1895 (々 28)	々	常 務
馬場 衆夫	東大電気科	1910 (々 43)	1910 (々 43)	専 務
秋田 政一	東大機械科	1910 (々 43)	1912 (々 45)	常 務
竹内亀次郎	東京高等工業電機科	1911 (々 44)	々	副社長
森島 貞一	東大電気科	1912 (々 45)	々	取締役
池田 亮次	東大電気科	1912 (々 45)	々	取締役
横田 千秋	東大電気科	1912 (々 45)	1920 (大正 9)	取締役
倉田 主税	仙台高等工業機械科	1912 (々 45)	1912 (明治 45)	社 長

(注) 日立製作所[1960]178 頁、日立製作所[2010]21 頁。

第二次大戦後の 1947 年に小平が占領軍による公職追放により社長を退いた後、第 2 代社長に就任した倉田主税は 1912 (明治 45) 年の入社当時を振り返って概略次のように述べている<sup>23)</sup>。少し長いが紹介してみる。

「私は特に日立を希望していたわけではない。恩師の神谷先生が『日立に行け』というので従った。4 月 13 日だと思うが、23 歳の私は、助川 (現日立) の駅に降りた。そこから無蓋車に乗って工場に着いた。しかし工場はヤマの飯場のような掘立小屋だった。しかしボロ工場には外見と裏腹な活気があった。

この年日立製作所は高等工業の新卒を 6、7 人採用している。さらに 7 月には高等商業卒業生 4、5 人、大卒 5、6 人採用している。安川第五郎さんがその中にいた。掘立小屋の工場としては、かなり思い切った新規採用だ。

小平所長は、企業は人なりと考えて、まず人材を集めることから始めたのであった。これは明治末の経営者としては卓見といわねばならぬ。しかしそのやり方は、まことに荒っぽいものがあつた。私は入るとすぐ抜き型職場の主任を命ぜられたが、初任給は 25 円だった。が、その辞令がなかなか出ない。しばらくして手にした辞令は「月給 35 円、雇員とする 久原鋳業総長 久原房之助」とあつた。そこで私は高尾直三郎係長に「月給 25 円の職員という約束で来たんですから」といってその辞令を返しに行った。しかし高尾さんは、まあそんなことをいわずにとにかくとっておけと、無理やり辞令を私に渡してしまったのだった。

そこへ、7 月になると、東大出の新人が入ってきた。その月給を聞いてみんながあつと目をむいた。なんと彼らの初任給は 70 円、身分はもちろん職員だ。日本広しといえども 70 円という高額の初任給を出す会社は少なかった。小平さんは、有能な新人を採るためにそのような思い切った措置

を講じたのだろうが、我々高専出は当然それを差別待遇と受け取った。受け取るなという方が無理である。社員の中には当然やめるものも続出した。

私はそれなりの希望を抱いて入ってきたのだが、そういう事実を見聞きしているうちにこんなところにおいても先行き見込みがないからやめようかと思ったこともあった。けれど他社のことはよく知らないし、もう少し辛抱してみようという気持ちもあって我慢した。ここに骨を埋めようと決心したのは数年の後のことである」。

## 8. 部下たちの小平観

### (1) 高尾直三郎元副社長

高尾は小平創業社長の追憶集『小平さんの思い出』<sup>24)</sup>に寄せた「小平社長追憶記」の中で、次のように書いている(表現の一部修正、筆者注)<sup>25)</sup>。

「初めてお目に掛かったのは1908(明治41)年7月、大学の夏期実習を日立鉱山で行ったあと、翌年1月～3月の規定実習もそこでやり、さらに7月卒業とともに正式の社員として採用してもらい、それから四十数年の間その下で働いたので小平さんのいろいろの相を見たわけである。

以下は高尾が見た小平相である。

- ① 経営方針が手堅い。
- ② 実行力に富む。
- ③ 目標が大きい。
- ④ 決断が早い。書類を提出すると、すぐ目を通し説明を聞き、即座に採否を決済する。
- ⑤ 合理性がある。
- ⑥ 数字を基本とする。
- ⑦ 事務的であり技術的であった。
- ⑧ 勘がよくセンスが常に新しかった。
- ⑨ 信念が強く、一度言い出したらなかなか引かないし、一度やりかけた仕事は損が出てもやめない。
- ⑩ 思い切りが良い。
- ⑪ 義理人情に厚い。
- ⑫ 人を信頼し寛容であった。特に人の話をよく聞いた。部下に仕事をやらす時は思い切り信頼して、そのやり方が自分の考えと少々違ってても、それが正直と熱心とでさえあれば黙ってみている。
- ⑬ 負けず嫌いであった。
- ⑭ 公私の別を明らかにした。
- ⑮ 質素儉約であった。
- ⑯ 名声と名誉を求めない。

- ⑬ 絵画、書道、陶器、建築等に趣味が広い。
- ⑭ 音楽演劇の趣味もあり、時々映画も見る。
- ⑮ 運動は散歩、後にゴルフも。

これを要約すると、小平さんは各方面にわたり非常に勝れた性格を兼ね備えた人で、その各方面というのがまた普通の人にならなほど種類が多く、しかもその多い種類がよく調和し、正反対の性格がよくバランスしている、ということになる。

## （２）馬場糸夫元専務

馬場糸夫は高尾と中学時代の同級生だが、日立鉦山に１年遅れて入社した。追憶集に寄せた「日立精神ということ」によると<sup>26)</sup>、「私は小平さんより丁度 10 年の後輩で明治 43 年、小平さんが日立鉦山工作課長をされていたところへまいり工作課技士を拝命したが、当時ひそかに雄図は伝えられた。爾來 1910－1951 年の 42 年間、あるいは叱られあるいは教えられあるいは励まされ実に懇切に親しく導かれた」と前置きして、故人の精神をお互い護り伝え、相より相助けて日立を立派にしたいのであると述べている。

馬場が言う日立精神とは次のことである。

- ① 誠実之を離れず 虚偽之に即かず（つかず）
- ② 不言実行 狗頭羊肉
- ③ 創業石
- ④ 下り金
- ⑤ 楽しみを頒ち（わかち） 苦を担う

このうち、創業石と下り金については少し注釈が必要である。

創業石は日立製作所創業 30 周年とかで、高尾が昭和 15 年に小平の名誉の記念に日立の創業を永久に伝えたいと考えて熊野神社の境内に設けた記念碑である。高尾は小平本人に相談せずに従業員一同の志として、除幕式に招いたが、あまり喜ばなかったという。世間では、小平本人が希望したと思うかもしれないが、実際は部下たちの企みであった。

下り金とは、自分の使った金を給料から差し引いてもらう制度で、（給料よりも使いすぎて）給料が赤になることをいう。この赤を下り金という。馬場は「下り金は良くない」との小平からの助言を以後戒めの言葉として受け止めていたという。

## （３）倉田主税元社長

倉田は日立製作所の電線部門（現・日立電線）をゼロから立ち上げた。倉田はいう<sup>27)</sup>。

それは 1916（大正 5）年の秋ごろだったと思うが、小平さんも私の意見をとうとう取りあげてくださったかとおもった。しかしそのときは、その新規計画なるものの責任者に、よもや私が指名されようとは、思っていなかった。

それは電線の製造である。電気機械の製造にはおびたしい銅線がいる。が日立製作所はその銅線

を古河電工から買い入れていた。忙しいときには銅線の供給が追いつかず、製品が納期に間に合わないこともあった。そのうえ品質、形状の仕様で困ることなどがあった。銅線の原料である銅鉱は、同じ久原鉱業系の日立鉱山で大量に掘って電気銅を精錬していた。私はこれを使わない手はないと考えた。だいいちコストが安くなるし、自給体制を整えれば製品の質の問題も自分で解決でき、納期に遅れることもなくなる。

当時の日立は、従業員 700 人ぐらいしかいなかったが、小平所長を中心に国産技術の開発に懸命の努力を続けていた。技術の開発、製品の向上に役立つことならば、たとえ一職工の意見でも大幅に採用するという自由闊達な雰囲気があった。

その中で私は銅線製造の必要を説き、小平所長にも間接直接に意見を具申ししていた。それを言う者は私だけでなかった。久原鉱業としてかねがね問題になっていた。したがっていつかは製造に踏み切らなければならない情勢にあったのだが、だれもやる者がいないので小平所長は見送っておられたようだ。

小平からの呼び出しを受けて、私が何うと、小平さんは「お前がかねがね言っていた電線製造に日立製作所が踏み切ったからやれ」とヤブから棒に言った。

小平さんが「やれ」とうのは、言葉は簡単でも実は大変なことである。

小平さんは、産業技術の自主開発こそが、日本経済成長の原動力であるという固い信念をいだいていた。日立製作所を創業したのもその信念を実践するためであった。

従って小平さんが「やれ」という以上、電線製造の出来上がった機械をよそから買ってきてはいかぬということなのである。

最高の経営者であるばかりか、東大の電気科を出て技術的にも社内の第一人者であり、日ごろ尊敬してやまない所長が、私に「お前ならできる」といったのだ。信頼を語るにこれ以上の言葉があろうか。

そのとき私は、入社以来大学出に大きな給料差をつけられて不愉快だったことも、これまで型抜きというような、どちらかといえばサイドの仕事をさせられていたことへの不満も消えてなくなっていた。

そして自分は、どんなことがあろうと小平さんの信頼にこたえなければならないと、それだけで頭がいっぱいになっていた。

私は「ではやってみます」と答えた。小平さんの言葉がうれしくて、あるいは声が震えていたかもしれぬ。私はその瞬間から小平さんを絶対信頼した。そしてこれこそおれの一生の仕事だと心に決めたのである。

それから電線製造に向けて必死に取り組んだ。ところが予算はわずか 35 万円であった。

小平所長に「もっと出してもらわないとできません」と談判した。ところが小平さんは「そんなら、今工場が暇だから工場で作れ」とあっさり言った。それまで日立で作れないものは図面だけ引いてこういうものを作って欲しいと他のメーカーに注文するつもりだった。

しかし小平さんは一度決めたことは絶対に変えない人だった。もう自分でやるよりないのである。とにかく金がない。資材はできるだけ安いものを購入した。翌 1918（大正 7）年 3 月にどうやら試運転にこぎ着けた。据え付けた機械の運転開始は 5 月の終わりごろ。6 月の始めに溝付き圧延機を組み

立てた。7月9日、試運転開始。しかし棹銅とキャリバーの関係、圧縮率と動力との関係が満足でないことが原因だった。当時古河や住友などの大手メーカーでもロールその他の重要部品は外国製品を使っていた。

それをわれわれは自分で作ろうとしたのである。外注したのは、各種の測定器やパイロメーター及びダイヤモンド・ダイスなどわずかの精密機械にすぎない。

小平所長はときどきやってこられて、黙って後ろから見ておられた。そんな時に限って故障が多い。小平さんも心中私のやっていることをイライラする思いで見ておられたと思う。しかし、小平さんはそんな気配をつゆほども見せず「ずいぶん苦労するねえ、しっかり頼むよ」と温かく励まして下さった。

「お前ならできる」と言いきって私に電線製造を命じたあの時の態度は、いくら私が失敗を重ねても変わることがなかった。私は小平さんから声をかけられるたびに感銘し、発奮した。

私の責任はますます重くなった。だが、追い詰められて死にもの狂いになった。8月10日、ついに荒引線の試作に成功し、9月には平角銅線に成功した。

小平さんは「倉田君、ご苦労だったね」とにっこりされた。

## 9. 労働問題

日立製作所の創業時代の労働時間は、午前6時から午後6時までの12時間制で、休日は月2回とそのほかに一度仕事の繁忙を見ながら半日だけ休めるという日があった<sup>28)</sup>。

日立工場は都会から離れた僻遠の地にあり、しかも鉱山から発祥したこと<sup>29)</sup>、従業員のほとんどすべてが社宅に住んで、生活必需品を市価よりも安く供給されたので、生活に不安がなかった。

家庭もまた生産過程の一環と考え全部の従業員が所長の方針の下に和衷協同一大家族として生産にまい進することを不動の方針としていたから、全員、和気あいあい毎年1回の慰安会を1年前から楽しみにしているという有様で、労使の争議のごときは夢にも考えが及ばなかったのである。

しかし、トップのこうした方針はあったが、1912（大正元）年8月ごろに組成された、わが国の労働組合の起源ともいべき友愛会による影響から完全には免れることはできなかった。日立製作所の亀戸工場においても工場員の中に外部からそそのかされる者があり、1919（大正8）年の春から夏にかけて労働争議が発生したが8月1日に労働条件の改善を発表してようやく沈静をみた。

日立製作所の創業時代に受けた試練の一つであった労働問題も、小平所長はじめこれに当たった幹部が良く善処して解決し、のちのち製作所全体にわたってこのような問題から起こる争議が少なくなった<sup>30)</sup>。

## 10. むすび

日立製作所の創業時代にあつては、創業社長と位置付けられている小平浪平の強力なリーダーシップと彼を支えた有能な部下たちの活躍が良く知られている。このことは先学者による研究成果にもしばしば紹介されている。こうした研究成果に依りながらも、本稿は日立製作所の創業時代に的を絞って同社の経営風土ともいえる社風がどのように形成されていったのかを試論的に考察したものである。社風が健全に形成されていなければ、業績の向上・発展は望めないことは言うまでもない、という仮説に立ち、小平を中心とした日立製作所の経営陣はどのような考えに基づきながら、創業時代の社風を形成していったのか、を探るのが筆者の問題意識であつた。時間の制約もありすべての文献に当たったわけではないが、本稿を結ぶにあたって、とりあえず以下に述べる点を指摘しておきたい。不十分な点は今後の研究によって補っていくことでお許しを願いたい。

日立製作所の創業時代においては、なによりも創業社長である小平浪平の経営理念とリーダーシップの発揮によるところが最大の要因である。

小平は来るべき電力時代に備えて電気機械製作の国産化の必要性を説き、創業者である久原房之助や彼の義兄である鮎川義介の協力を取り付けた。久原は電気機械の製作には終始、消極的であつたが、小平は粘り強く説得して最終的には彼らの協力を得た。小平と久原との信頼関係を裏付ける一例として、後に小平の部下となる帝大出身者たちを高給で採用したことが挙げられる<sup>31)</sup>。

次に小平個人の資質の高さも指摘されなければならない。高尾直三郎によると、「小平は人を信頼し寛容であつた。特に人の話をよく聞いた。部下に仕事をやらす時は思い切り信頼して、そのやり方が自分の考えと少々違つても、それが正直と熱心とでさえあれば黙つてみていた」と述べている。同様に第2次大戦後に公職追放となつた小平に代わつて社長に就任した倉田主税は、電線製造を任された時の感激を、「私に『お前ならできる』といったのだ。信頼を語るにこれ以上の言葉があろうか」と小平への尊敬の念を語っている。

小平は従業員教育に熱心に取り組んだ<sup>32)</sup>。1910（明治43）年に従業員教育を行うために「徒弟養成所」を開設し、久原鋳業所の見習工36名を徒弟に編入し、鋳物、仕上げ、旋盤、電工、製図などの実習を行った。その後も従業員教育に力を入れた。

日立製作所は労務問題にも積極的に取り組んだ。具体的には温交会を組織して共済、娯楽、修養等につとめ、かつ常に従業員の不平や希望を聞いて改善を行ったこと、また住宅及び寄宿舎、日用品配給所等の経済施設、医療保健施設、教育福利施設、体育慰安施設その他に十分力を入れ、殊に全工場員を一大家族として協力する気風を養成した結果と思われる<sup>33)</sup>。こうした考え方は久原鋳業所時代から受け継がれたともいえるが、小平をはじめとした経営陣がよく継承した。

小平は議論を尽したのちに「和の精神」を述べた<sup>34)</sup>。これは社員が一致協力して仕事に当たることの必要性を述べたものである。小平は鮎川義介が経営していた国産工業を1937（昭和12）年に吸収合併するに当たって、合併に踏み切った理由の1つを次のように述べている<sup>35)</sup>。

「国産工業の気風が純朴で大変よかった。自分で言うのもおかしいが、多年育成してきた日立の気

風とよく似通っている。提携して互いに技術を融通しあうのにやりやすいのである。これが大事なことで気風が違うと到底ものにならない」。

ここで述べられた気風という言葉を社風に置き換えたとしても、本稿の趣旨を損なうことにはならないと思われる。

小平の経営理念を受け入れて彼とともに創業時代を形成した幹部社員たちの協力も欠かせないことも最後に指摘しておかなければならないであろう。

## 【注】

- 1) 日立製作所[1960]15 頁。
- 2) 同 7 頁。
- 3) 古川薫[2004]126 頁。
- 4) 同 135-136 頁。
- 5) 同 139 頁。
- 6) 日立製作所[2010]10 頁。
- 7) 古川薫[2004]201-206 頁。
- 8) 同 210-211 頁。
- 9) 同 219-220 頁。
- 10) 宇田川勝[1991]32-33 頁。
- 11) 日立製作所[1960]14 頁。
- 12) 宇田川勝[1991]33 頁。
- 13) 吉田正樹[1979]55 頁。
- 14) 日立製作所[2010]24 頁。
- 15) 同 25 頁。
- 16) 小平を専務にとどめたことについては、諸説がある。詳細は吉田正樹[1979]67 頁を参照。有力と思われる意見は、小平の昇格を前提に、しばらく経験を積ませるという人材登用法を採用したことと考えられると吉田は指摘している。
- 17) 日立製作所[2010]28 頁。
- 18) 同 33 頁。
- 19) 同 34 頁。
- 20) 日立製作所[1960]178 頁。
- 21) 同 178 頁。『日立評論』は 1918 年に日本の企業が発行した最初の工業技術誌である（日立製作所[2010]23 頁）。
- 22) 日立製作所[2010]15 頁。
- 23) 倉田主税[1982]345-348 頁。
- 24) 小平浪平翁記念会編[1952]

- 25) 同 322-342 頁。
- 26) 同 300-312 頁。
- 27) 倉田主税[1982]358-366 頁。
- 28) 倉田主税[1982]350 頁。
- 29) 日立鉱山が労働者の生活について注意を払ったのは、久原房之助の考え方が基になっている。すなわち、久原は「一山一家」という言葉に表されるように開発に乗り込んだ時、彼に大きな夢があった。自分の開くこの鉱山とその付近一帯の地に、浮世の荒波から忘れられた一つの桃源郷を造り出そう。そこには労使の相剋とか、事業と地方の対立とかいったものの全く見られない、すべてが混然一体となった楽天地を創造しようというのである。(嘉屋実編著・日本鉱業株式会社日立鉱業所[1952]202 頁以下参照)。
- 30) 日立製作所[1960]41 頁。
- 31) 吉田正樹[1974]14 頁、(注 4)参照。
- 32) 日立製作所[2010]21 頁。
- 33) 日立製作所[1960]70 頁。
- 34) 同 178 頁。
- 35) 同 141-142 頁。

## 【参考文献】

- 宇田川勝[1991]「日立製作所におけるオーナーと専門経営者—小平浪平の経営行動を中心に—」『経営者企業の時代』(森川英正編) 25-50 頁、有斐閣
- 小平浪平翁記念会編[1952]『小平さんの思い出』
- 嘉屋実編著・日本鉱業株式会社日立鉱業所[1952]『日立鉱山史』(社史で見る日本経済史 第 44 巻『日立鉱山史』復刻版、ゆまに書房、2010 年)
- 倉田主税[1982]「私の履歴書」『私の履歴書(経済人 12)』315-395 頁、日本経済新聞社
- 経営史学会[2004]『日本経営史の基礎知識』有斐閣
- 日立製作所[1960]『日立製作所史 1』(改定版)
- [2010]『開拓者たちの挑戦—日立 100 年の歩み—』
- 古川薫[2004]『惑星が行く 久原房之助伝』日経 BP 社
- 法政大学産業情報センター・宇田川勝[1999]「2-B 小平浪平—日立製作所の創業者—」『日本の企業家活動』所収、41-52 頁、有斐閣
- 吉田正樹[1974]「日立製作所成立に関する一考察—日立トラスト成立前史—」『三田商学研究』17 巻 4 号、12-32 頁、慶応義塾大学
- [1979]「戦前期におけるわが国電機産業の企業者行動」『三田商学研究』22 巻 5 号、53-85 頁、慶応義塾大学

以上



# The Corporate Identities of the Hitachi, Ltd. in the Era of Foundation

Tsutomu Okato

## Abstract

The Hitachi, Ltd. which has been the one of the famous general electric company in the world, was founded in 1910 as an electric machinery repair shop for the Hitachi Mine of Kuhara Mining Company in Ibaraki prefecture.

In 1918, it merged Kameido Works, a plant which manufactured various kinds of machinery.

In 1920, it became a Limited Company, the Hitachi, Ltd.

This paper has purposed to study how the corporate identities of the Hitachi, Ltd. has formed in the era of foundation, during the period from its start as a repair shop for the Hitachi Mine in 1908 to the close of this history as of 1938. According to the history of Hitachi Ltd. Mr. Namihei Odaira who was the founder of the Hitachi, Ltd. in the preface, stated as follows.

However its path was sometimes rocky and hilly, Hitachi has steady progressed by the fact that the company was fortunate in having sincere and hard working people in the staff. what the Hitachi's corporate identity has been. How corporate identity have made some contribution to the development of the Hitachi Ltd in the foundation days.

This paper is only a tentative study, but I hope to accomplish it afterword by the check of all bibliography about the Hitachi Ltd.