

## ゲーリー判事の人道主義物語 ——安全運動創成神話の成立・伝播・再生——

上野 継義

此の事業の先頭にはつねに熱心な工場主の態度が示されて居なければならぬ。  
——河原田稼吉<sup>1)</sup>

安全運動の成否如何は先ず以て雇主の態度による。  
——蒲生俊文<sup>2)</sup>

### 目 次

- 序
1. 安全第一の父
  2. 安全運動の力学
  3. 道德経済一元論
  4. わが国安全運動の通弊
  5. U.S. スティール社の代役
  6. ゲーリー判事の作り方
  7. 日米の安全運動の歴史的位罫

### 序

「安全第一」という標語の作者は誰か？ これは安全運動の草創期から繰り返し提出されてきた古典的な問いである。私は長年安全運動の歴史研究にたずさわってきたが、この質問に答えることの容易でなことに、いまさらながら気づいた。そのようなわけで、わが国とアメリカで流布している「安全第一」の起源神話を丹念に拾いあつめ、主要な物語形式のほぼすべてを網羅的に検討してみた。事実上、アメリカと日本の安全運動生成史を辿り直すことになり、結果的に、両国の相互作用を織り込んだトランスナショナルな安全運動の歴史を描くことになった。本稿はこの研究プロジェクトの一環である。

1) 河原田稼吉「安全第一の提唱」『産業福利』1巻4号(1926.5.10):1.

2) 蒲生俊文「安全運動の前線に立ちて(其一)」『産業福利』5巻9号(1930.9):3.

## 1. 安全第一の父

イリノイ製鋼 (Illinois Steel Company) 南シカゴ製鉄所 (South Works) のロバート・J. ヤング (Robert J. Young) は、寡黙な人で、自分のことを語ろうとしなかったが、組織的な安全運動 (the organized safety movement) の創始者としてその名は全国的に知られ、セイフティ・マン (安全管理者) の仲間うちでは「安全第一」の作者だと信じられていた。<sup>3)</sup> しかし、彼の名は、1920年代の進行とともに、完全に忘れられてしまう。その理由はさまざまだが、セイフティ・マンの世代交代が進展したことのほかに、なによりも鉄道業、炭鉱業、鉄鋼業に「安全第一の父」や「安全運動の生みの親」といわれる人が次々とあらわれ、その人たちを主人公にした安全運動の創成物語が流布したことが指摘されねばならない。

ジャーナリストは「安全第一の父」なる顕彰の定型句を好み、災害防止活動で顕著な働きをした人にこの称号を贈ってきた。1910年代半ばの時点ですでに3人いる。シカゴ&ノースウェスタン鉄道 (Chicago & Northwestern Railway Company) の安全管理者ラルフ・C. リチャーズ (Ralph C. Richards)、世界最大のコークス製造業者 H.C. フリック・コーク社 (H. C. Frick Coke Company) の社長トーマス・リンチ (Thomas Lynch)、連邦鉱山局の初代局長ジョーゼフ・ホームズ (Joseph Austin Holmes) である。1920年代には U.S. スティール社 (United States Steel Corporation) の会長エルバート・H. ゲーリー (Elbert H. Gary) 判事の名が挙がった。1930年代に入ると、連邦鉱山局の主任技師を務めていたハーバート・ウィルソン (Herbert Michael Wilson) の噂が立ち、さらに異色などころでは、標語作家として高額の報酬を得ていた G.H. パリン (G. Herb Palin) の名を挙げる珍説も生まれた。<sup>4)</sup>

生前からこの称号を得ていたのはリチャーズただひとりであり、鉄道業界の枠を越えて人気を集めていた。だが、リチャーズは潔癖な人で、1916年全国安全大会の晩餐会の席で、自分はしばしば「安全第一」の作者だと言われているが、ほんとうの作者は「いま私の右の席にいらっしゃる R.J. ヤングさんです」と公言している。<sup>5)</sup> 鉱山業界がもっとも多く「安全第一の父」を輩出している。リンチ、ホームズ、ウィルソンの3人は、いずれも死後この称号を贈られて、生前の業績が顕彰されることになったが、もしも生きていたならリチャーズと同じような言葉を残したのではあるまいか。<sup>6)</sup>

3) ロバート・ヤングは、1912年6月10日、イリノイ製鋼全体の災害防止活動を指揮する統括安全検査員 (general safety inspector) に昇進したが、セイフティ・マンであることに変わりはなく、生涯を安全運動に捧げた。南シカゴ製鉄所の安全検査主任は、彼の直弟子アーサー・H. ヤングが引き継いだ。“Personal,” *Iron Age* 89 (June 20, 1912): 1537.

4) “Palin, Highest Paid ‘Wise Cracker,’ Dies,” *Pittsburgh Post-Gazette*, February 25 1928; “Safety First,” *National Safety News*, July 1938, 32.

5) R. C. Richards, banquet speech, October 19, 1916, in *NSC Proceedings* 5 (1916), 383-84.

6) 炭鉱業における「安全第一」の起源神話については、上野継義「アメリカ鉱山業における『安全第一の父』たち——顕彰の定型句と記憶のかたち——」『京都マネジメント・レビュー』37号・井上一郎先生退職記念号 (2020年9月1日): 99-117.

鉄鋼業界ではゲーリー判事が圧倒的な存在である。組織的な安全運動が U.S. スティール社で開始されたという事情に加え、セイフティ・マンたちから運動のリーダー役を期待されていたために、彼は生前一貫してその役割を演じつづけ、いつの間にか自分でも運動の創始者だと思ようになっていた。英国の哲人バートランド・ラッセルが言うとおりに、「心根の正しい人でさえ、嘘をつくのは絶対によくないと思っているわけではない。」<sup>7)</sup>とはいうものの、「自分が何をしているのかをちゃんとわきまえて嘘をつく人はよい、だが、無意識のうちに自分をあざむき、やがて自分は道徳的で誠実な人だと想像するようになる人はいかがなものか。」<sup>8)</sup>のゲーリー判事の言動を辿ってみると、ラッセルが苦々しく眺めていたような人物像に近づいていたとの印象を受ける。なにはともあれ、労働者と対話したことなど生涯に一度もない、そのような人が、労働者をいたわる人道的な博愛精神から安全運動を開始したという神話物語が生まれる。

ゲーリー判事を主人公にした安全運動の創成物語は、その後アメリカと日本とで異なる道行きを辿った。今日のアメリカでは、安全管理分野の人でさえ、そのような物語があることを知らないであろう。だいたいアメリカには「安全第一の父」が幾人もいるので、どの物語もしょせん作り話に過ぎないと受け流し、真に受ける人がいないのではあるまいか。これに対して、わが国ではゲーリー判事の物語だけが広まり、対抗馬の欠如ゆえに真実味が増し加わって、判事は安全運動の創始者、「安全第一」の提唱者だと、少なくとも安全管理分野では信じられている。これは日本だけの現象である。<sup>8)</sup>

わが国におけるゲーリー判事の人道主義物語には複数の源泉があるが、そのうちもっとも内容豊富なのは鮎川義介（あいかわ よしすけ）の随筆「道徳経済一元論」である。日産コンツェルンの創設者鮎川は、第一次大戦中に渡米してゲーリー判事と晩餐を共にした折、本人から直に安全運動への強い思いを聞かされた。彼は素直に信じ、後年、ゲーリー判事の手柄話を随筆にまとめた。労働者を労る気持ちから世界一安全な製鉄所をつくったというゲーリー製鉄所（Gary Works）の創建にまつわる逸話が、こうして戦前期のわが国に伝わった。その後、太平洋戦争の時代をはさみ、この随筆は忘れられてしまうが、高度経済成長期に、文中に挿入されていた逸話がよみがえる。

本稿の目的は、ゲーリー判事の人道主義物語について、米国での成立、わが国への伝播、戦後の復活、こうした一連の経緯を再構成し、もって日米両国を股に掛けた物語の形成過程を復元することである。分析に際しては、先達がおこなってきた物語制作の営みを振り返ることになるが、振り返り方にこの研究的方法的な特徴がある。すなわち、彼らにもう一度最初から物語をつくってもらうのである。そうすることで、当人が十分に自覚していなかった認識の枠組を明るみにだし、よく知られた物語の中にあるよく知らないものを露顕させる、という算段である。<sup>9)</sup> そのあかつきには、戦後わ

7) Bertrand Russell, *On Education, Especially in Early Childhood* (London: George Allen & Unwin, Ltd., 1926), 104.

8) 昭和初期にはトーマス・リンチの名もわが国に伝わっていたが、伝承の過程で完全に忘れ去られた。リンチに言及している文献は、吉阪俊蔵「安全週間に就て」『産業福利』3巻5号(1928.5): 66; 武田晴爾、下河辺良『産業災害の予防』産業衛生講座第4巻(保健衛生協会, 1938), 502-3; 可知博和『安全運動』社会科文庫 B8 (三省堂, 1949), 113-14.

9) J. カラー『ディコンストラクション I』富山太佳夫、折島正司訳(岩波書店, 2009), xviii.

が国における物語の再生に、アメリカ安全運動草創期におけるセイフティ・マンのとりくみが再現されていたことが分かるであろう。これは日本の安全運動だけを眺めていたのでは見えてこない。トランスナショナルな人と情報の連鎖を視野に入れた国際比較経営史の視点から両国における安全運動の位置関係を俯瞰したとき、はじめて浮きあがってくる歴史的事実なのである。

最終的には、ゲーリー判事の人道主義物語を深く理解した上で葬り去ることが目指されている。わが国では虚実いりまじったこの手の神話物語が広く信じられており、このことが人びとの歴史的想像力を貧しくし、歴史に対して真摯に向き合おうとの姿勢を妨げているからである。神話など端から相手にしなければよいではないか、と説く人がいるかもしれない。だが、人びとが信じているのにはそれなりの理由があり、そうした信仰の寄って来たところを解きほぐし、理解した上で埋葬するのでない限り、この手の神話は永遠になくならないであろう。このようなかたちで学び捨てる (unlearning) ための作業手続きが非神話化であり、本稿ではそのための準備作業をおこなうことになる。<sup>10)</sup>

## 2. 安全運動の力学

ゲーリー判事を主人公とする安全運動の創成物語の出所をアメリカ国内に尋ねてみると、はなはだ興味深いことに、運動草創期のセイフティ・マンたちの働きに行きつく。先ほどロバート・ヤングの名が忘れられてしまったのは、安全運動の父が幾人も現れたからだと述べたが、よくよく調べてみると、ほかならぬセイフティ・マンたち自身がゲーリー判事の人道主義物語の作者だったことがわかるのである。そうなると、彼らは同僚の名前の忘却にみずから手を貸していたことになるのだろうか。

セイフティ・マンが企業内で災害防止活動を立ち上げる時に最も重視していたことは、経営のトップから安全運動への熱意を引き出すことであった。なぜなら、「経営陣の真剣で、思慮深く、継続的なサポートという後ろ盾がなく、経営陣の親身な協力がなく、経営陣が個人的にも関心をもっているということを周知させないならば、世界一優秀な安全技術者でさえ成功は覚束ない。投資は浪費となる。そのような工場の事故防止などジョークというものだ」からである。<sup>11)</sup> ひとたび経営トップの熱意を引き出すことに成功すれば、「安全第一」によって作業効率が落ちると信じているフォアマンを説得することも、彼らの下で働く労働者の協力を取りつけることも容易になる。<sup>12)</sup>

10) アンラーニングについて、「学び捨てる」の訳語は次の作品から学んだ。酒井直樹編『ナショナル・ヒストリーを学び捨てる』（東京大学出版会、2006）。

11) Charles T. Banks "Does a Safety Organization Pay?" *Safety Engineering* 34, no. 1 (July 1917): 18. ロバート・ヤングは、安全運動の方角を指し示し、防災キャンペーンの設計図を引くのは「雇主の義務」だと述べている。Robert J. Young, "How to Reach the Man and Reduce Accidents," *Monthly Bulletin of the American Iron and Steel Institute* 2, no. 4 (April 1914): 93.

12) J. C. Smith's remarks, in "Progress of the Safety Movement," *Safety Engineering* 34, no. 4 (October 1917): 314.

したがって、安全運動は上から始めなければならない (starting at the top)、これがセイフティ・マンの合言葉となった。そして、アメリカ安全運動の全体を牽引するトップとして白羽の矢が立ったのが U.S. スティール社のエルバート・ゲーリー判事であった。<sup>13)</sup> 世界最大の鉄鋼会社の経営者を安全運動のリーダーとしてもちあげることが運動の成否にかかわっていたのであり、やがて鉄鋼業のセイフティ・マンたちは、ゲーリーを主人公とする安全運動の創成物語をこしらえることになる。以下、物語の創作プロセスを再現してみよう。

**安全は能率である** セーフティ・マンの書き物を繙くと、「安全は能率である」との主張をたびたび目にするが、それはなぜか。調査の結果明らかになったことは、「安全第一」の標語が、労働者に対する注意喚起のために用いられたのは見やすいところだが<sup>14)</sup>、「安全第一」が「能率」の視点から論じられている時は、説得対象として経営のトップが意識されていた点である。<sup>15)</sup>

「安全は能率である」という台詞は説得のためのメッセージであり、次のような考えに基づいていた。災害防止活動の必要性を経営者に理解してもらうためには、彼らの人道的関心ではなく、利己心に訴えよ。慈悲や慈愛の大切さを前面に押し出すことは、災害防止活動によって経営体質を強化できるということをよく理解している経営指導者が、対外的に自己の信念を表明したり、労働者に話しかける時には役立つし、安全運動総体の進展にも良い効果を及ぼすであろう。しかし、セイフティ・マンが、安全運動の効果に半信半疑の経営者を説得して、財布の紐を緩めさせ、安全対策に投資を振り向けさせようとする時にはまったく役に立たない、と。この割り切りが「安全は能率である」とのメッセージに結晶していたのである。

具体例を挙げてみよう。全国安全協議会 (National Safety Council; NSC) のフィールド・セクレタリー C.W. プライスは、安全運動の立ち上げに奔走している仲間たちに、この運動を「能率の視点から、ドルとセントの視点から」見ることの大切さを力説している。

安全運動の人道主義的な側面を軽視するものだと受けとめないでほしい。だいたい、この問題

13) ゲーリー判事の言動が少なからざる影響力を持っていたのは事実である。たとえば、アメリカ鉄鋼協会の会議風景を眺めると、労働安全衛生への支出は製造コストの増加要因であると率直に認めつつ、しかし必要不可欠の賞賛すべき「進歩的な投資」だと発言する経営者がいた。この会合はゲーリー判事への忠誠心を表現する場であったという点を加味して史料を読み解く必要があり、したがって、この経営者がどこまで本心を語っていたのか疑問は残るが、少なくともセイフティ・マンがゲーリー判事を持ち上げる理由が表現されている史料として読むことは可能である。Thomas J. Bray, President, Republic Iron and Steel Co., Youngstown, "The Importance of the Investment Factory in Sales Policy," *Year Book of the American Iron and Steel Institute, 1914* (1915), 114-20, esp. 117.

14) わが国の安全運動の指導者たちは、「安全第一」が労働者の注意喚起のためにばかり用いられていることを問題視していた。このような「安全第一」の誤用はアメリカでも広く観察されており、わが国の先達は米国の関連文献を翻訳紹介している。モウラ「労働者の側から見た災害予防」長谷場訳『産業福利』2巻6号(1927.6):22-26.

15) やがて登場するアメリカの人事管理プログラムには、経営者を説得するための手続きが織り込まれており、それらは専門的な中間管理者たちの手で開発された。安全運動はこのような説得手続きを先取りしていたのであり、セイフティ・マンから労使関係管理者へと転身する者が多かったのにはこのような理由がある。

の人道的見地は語り継がれて数百年になろうとしています。いまは能率の視点、利益の観点から、この運動が何を意味するようになったのかについて考えることが、いささか目新しいけれど、誰もが興味をもってくれることだと思います。<sup>16)</sup>

この史料においてプライスは、安全運動を「能率運動の構成要素として位置づける」ことの重要性を訴えているが、そのころは、能率の強調と人道主義のどちらの方が雇主に對する「安全の売り込み」に功を奏するかという功利的判断を優先せよ、ということである。セイフティ・マン一人ひとりの内面には切実な思いがあるかも知れないが、仕事の上では人道主義の話法を控えよ、というアドバイスなのである。<sup>17)</sup>

指導的なセイフティ・マンたちの考えによれば、有名企業の実践例を紹介して、具体的な災害削減効果を統計数値で示し、安全運動によって得られる「利益」を強調することこそ、「未だ改心していない保守的な雇主」を説得するための最良の道であった。そして安全運動の利益を説くためのまととない説得材料となったのが U.S. スティール社の成功事例であった。プライスは述べている。

過去十数年間のかくも驚異的な〔安全運動〕発展の秘密は、ビジネスマンが突然道徳を弁えるようになったという点にあるのではない。たしかに前よりも人間的になり従業員思いになってきたのは疑い得ないが、スティール・コーポレーションによって見事に実証されたことが、始めるきっかけになったという事実を照らして、「安全」から大きな利益が得られると理解するようになったということなのである。これこそ安全運動を今日あらしめた力学なのである。<sup>18)</sup>

セイフティ・マンたちによる安全運動の普及努力は、ドルとセントの視点から「冷たく聞こえるかもしれない」話法を使っておこなわれたのである。<sup>19)</sup>

16) C. W. Price, "Safety and Efficiency," in *Proceedings of the First Industrial Safety Congress of New York State, Held under the Auspices of the State Industrial Commission, Syracuse, N.Y., December 11-14, 1916* (Albany: J. B. Lyon Co., 1917), 86-90, and "Discussion," 91-97. ブロック・クォーターションは 86 頁から。

17) 南シカゴ製鉄所のセイフティ・マン、アーサー・ヤングの場合、若くして製鉄所で働き、悲惨な労働災害の現実を目の当たりにしており、人道主義の考えを大切にしていたが、それを公言するようになるのは経営側の高い地位に就いてからであった。Arthur H. Young, "Dividends from Safety and Health in Industry," *New York State, Industrial Commission, Proceedings of the Third Industrial Safety Congress, Syracuse, N. Y., December 2-5, 1918*, 165-70.

18) C. W. Price, "Some Outstanding Facts in the Safety Movement," *American Labor Legislation Review* 10, no. 1 (March 1920): 25-26.

19) C. W. Price, "Organized Accident Prevention," *Safety Engineering* 29, no. 1 (January 1915): 55-60; National Safety Council, *The Teaching of Safety in Technical Schools and Universities: A Memorandum Prepared for the Aid of Those Desiring to Undertake Such Work* (June 1918), 17. わが国に「安全第一」を翻訳紹介した内田嘉吉は、セイフティ・マンの話法をそのまま日本にもち帰った。「米国の多くの会社に就いて『安全第一』主義実行の爲めに災害を減少した実例は頗る多い」と述べて、大手企業の名前と災害削減割合の数値（パーセンテージ）を列挙している。内田嘉吉「安全第一」『安全第一』1巻1号（1917.4）: 11.

なお、セイフティ・マンが「安全は能率である」と語る時の能率の意味について一言つけ加えておきたい。能率の意味範囲について、みながみな意見が一致していたわけではないが、総じて鉄鋼業の指導的なセイフティ・マンについていうならば、災害防止活動によって達成される災害発生率の低下とそれによるコスト（労災補償費用、労働者取り替えの手間、新人の教育訓練費、作業の中断）の削減を意味しており、統計で測ることのできる客観的証拠や一目で分かる不能率を重視した。これに対して、鉄鋼業の安全キャンペーンに感化されて組織的な安全運動を立ち上げたデュポン社のセイフティ・マン、ルイス・デブロウ（Lewis A. DeBlois）などは、能率概念のなかに生産目標を入れるようになり、安全運動が生産増加や品質の向上に結びつくことと述べるようになる。<sup>20)</sup> このような能率概念の拡張は、安全目標と生産目標との妥協を図ってなされていることもままあり、そのような場合、安全概念は能率概念の拡張と反比例するかたちで弱められることになる。わが国の安全運動創成物語にはこの傾向が顕著に観察される。鉄鋼業の古参のセイフティ・マンも、内心、安全が生産増加に結びつくならそれに越したことはないと思っていたが、実証が難しいために能率概念をみだりに拡張することはなかった。

**上からの安全** セーフティ・マンは人道主義に距離をとっていたが、しかしその一方で、ゲーリー判事の人道主義的な発言を称揚してもいた。一見すると矛盾した言動のように映るが、これは“starting at the top”という彼らの一貫した行動指針のもう一方の側面である。経営トップの熱意や理解の有無が災害防止活動の成否を決定的に左右していたために、ゲーリー判事が安全運動への熱い思いを公言するのを彼らは好感した。

セイフティ・マンたちは判事のリーダーシップを口々に讃えている。とくにゲーリーが他界する直前の1926年に公刊された産業安全の論文集に顕著に窺うことが出来る。たとえば、元ジョンズ＆ラフリン製鋼会社のセイフティ・マンでNSCの会長経験者であるリュウ・パーマーは述べている。

人間味のある安全、これが安全運動の支配的な動機でありつづけた。だからこそ、わが国の産業は単なる利潤や生産の域から引き上げられて、人にやさしくなれた。このような発展はリーダーシップなしにはありえない。このリーダーシップはエルバート・H. ゲーリー判事の手で実現された。<sup>21)</sup>

パーマーは、この論説の執筆時、二つのことを考えていたであろう。ひとつは、上からの安全である。セイフティ・マンにとって、世界最大の鉄鋼会社の経営者が産業安全への熱意を対外的に表明することは、個別企業の枠を越えた大きな影響力を有すると踏んでいた。そして経営者が一般公衆に話しかける時には、労働者の人命尊重を旨とし、「人間味のある安全」を提唱するのがよいと考

20) Lewis A. DeBlois, *Industrial Safety Organization for Executive and Engineer* (New York: McGraw-Hill, 1926), 251-64.

21) Lew R. Palmer, "History of the Safety Movement," *Annals* 123 (January 1926): 18-19.

えていたのである。いまひとつは、「安全分野の最重要人物」ゲーリー判事への激励の意味もあったであろう。当時ゲーリーは心臓の病に苦しんでいた。U.S. スティール社の株価への影響を慮って彼の健康状態は固く伏せられていたが、漏れ伝わってくるよりも容態は悪いとのうわさが広がっており、金融筋はかなり前から予想しうる結果を織り込んでいた。<sup>22)</sup> パーマーの耳にも当然伝わっていたはずであり、長年にわたるリーダーシップへの感謝の気持ちを文章にすることが最良の励ましになると考えていたのではあるまいか。翌27年にゲーリーは他界した。ある訃報は「産業安全運動の父」なる称号を贈っている。<sup>23)</sup>

U.S. スティールの安全委員会本部を統括したチャールズ・クローズも、同じ論文集の中で、ゲーリーの事績を讃美する文章を残している。クローズは、職務上、U.S. スティール社の産業安全へのとりくみについてさまざまなメディアに発信していたが、この論説ではゲーリーを主人公にした次のような物語を文中にさりげなく織り込んでいる。

優れた意味での安全運動 (the intensive safety movement) が U.S. スティール社で開始されたのは 1906 年、今から 20 年前のことである。このとき尊敬すべき E.H. ゲーリー氏が新たに取り組んだ活動は健全かつ広い視野に立ったものであり、労働条件の集中的な調査を計画し、従業員とその家族の幸福と健康と安らぎに寄与するものであった。子会社に対する指示書 (instructions) の中で、従業員の安全についてゲーリー判事は次のように述べた。

「U.S. スティール社は、従業員が怪我をしないよう実行可能なあらゆる努力をおこなうことを子会社に期待している。建造物や機械類を新たに設計することによって実現できることはたくさんあり、実行可能なあらゆる安全策を講じてほしい。このような改善のための支出には糸目をつけない。労働者の保護に寄与することがらは決して蔑ろにしないように。労働者の安全と幸福こそ最大の関心事である。」<sup>24)</sup>

この史料を素直に読めば、労働者の幸福を願うゲーリー判事の人道的博愛主義が安全運動の起源であったということになる。物語の構成要素はすべて事実に基づいている。ゲーリーの指示書も実在のものだ。著者は U.S. スティール社安全委員会本部の長であり、誰よりも社内の実情に詳しい。非の打ち所のない史料のように見えるが、実際にあったできごととはまったく異なる。1905年にイリノイ製鋼南シカゴ製鉄所で安全部が設立されて災害防止活動が開始された。それに着目した U.S. ス

22) "Elbert H. Gary, Head U.S. Steel Corp., Is Dead: Leading Financier of American Succumbs to Illness," by United Press, *Healdsburg Tribune*, no. 238, August 15, 1927. 1926年に撮影された U.S. スティール社財務委員会メンバーの写真にもゲーリーは写っており、健在を演出している。Harvard Business School, Baker Library, Bloomberg Center, "Photography and Corporate Public Relations: The Case of U. S. Steel, 1930-1960," Exhibition Homepage, accessed December 25, 2019, <https://www.library.hbs.edu/us-steel>.

23) "Elbert H. Gary, Steel Magnate and Business Executive, Dies," *Southeast Missourian*, August 15, 1927.

24) Charles L. Close, "Safety in the Steel Industry," *Annals* 123 (June 1926): 86.



ティール総合本社の法務部長チャールズ・マクヴェーグ (Charles MacVeagh) が子会社の災害担当管理者 (casualty managers) に招集をかけたのが 1906 年である。これが全社的な安全キャンペーンの起源であるが、ゲーリーが深くかかわっていたという事実は見あたらない。上の引用史料では、ゲーリーの指示で安全運動が開始されたと読めるが、この「指示書」なるものは幾つかの子会社の災害担当管理者にあてて書かれた 1912 年の書簡である。つまり、安全運動が目覚ましい成果を挙げて、世間で大きな注目を集めるようになった後で執筆されたものである。その経緯や執筆年はゲーリー本人が証言しており、連邦上院議会に提出された公聴会記録に残されている。<sup>25)</sup> クローズがゲーリー書簡の執筆年を心得ていたのは言うまでもなく<sup>26)</sup>、それを勘案するなら、この文章はゲーリーの病状を案じて、彼を励ますための創作だったと考えられる。ただし、クローズはこの時だけでなく一貫してゲーリーのリーダーシップを好感しているゆえ、この文章も究極的には「上からの安全」という行動指針に基づくものであったと言えよう。<sup>27)</sup>

**作られたリーダー** 以上、ゲーリー判事の人道主義物語について、その創作プロセスを鉄鋼業のセイフティ・マンの思考と行動に即して復元したが、いくつか補足しておきたいことがある。

第一に、鉄鋼関係のセイフティ・マンがこしらえた安全運動の創成物語を読むと、彼らの感謝の気持ちはもっぱらゲーリー判事の人道的リーダーシップに向けられているが、ゲーリーが安全運動への強い思いを公言しつづけた本当の理由も彼らには分かっていた。ゲーリーは社会的な体面を甚く気にする経営者であり、人道的発言——早いところで、1908 年の史料が知られている<sup>28)</sup>——の裏には「トラスト」に対する厳しい輿論を宥和したいとの本音があった。その思いにセイフティ・マンも応え、魅力的なプログラムを用意している。訪問看護婦の全国組織ならびに地方協会と連携して、男ばかりの製鉄職場に看護婦を派遣するプログラムを推進した。U.S. スティールの広報誌、アメリカ鉄鋼協会の月報、構成子会社傘下の各製鉄所の安全月報などに看護婦の写真が掲載され、フェミニンなイメージを振りまいた。南シカゴ製鉄所の労務安全監督アーサー・ヤングは控え目に述べている。「福利看護を宣伝手段として用いる気などさらさらないのですが、そのような価値を有していることは看過できません」と。<sup>29)</sup> つまり、セイフティ・マンたちが、ゲーリーをして人道的な発言

25) US Congress, Senate, Committee on Education and Labor, *Investigation of Strike in Steel Industries, Hearings before the Committee*, 66th Cong., 1st sess., S. RES. 202 (Washington, DC: GPO, 1919), 219.

26) クローズがゲーリー書簡の執筆年を知っていたことは、次のブックレットに掲載されている序文代わりの「覚書」から分かる。Charles Close, "Welfare Work in the Steel Industry," An address at the Annual Meeting of the American Iron and Steel Institute, New York City, 28 May 1920, booklet, p. 2.

27) クローズが事務局長を務めた安全委員会本部は、のちに安全衛生福利局 (Bureau of Safety, Sanitation and Welfare) と改称するが、同局の年報には、ゲーリー判事の人道主義講話の一節がいくつも引用されている。United States Steel Corporation, Bureau of Safety, Sanitation and Welfare, *Bulletin* no. 8 (December 1920), 3.

28) Close, "Welfare Work in the Steel Industry," 2.

29) Arthur H. Young, "Industrial Welfare Nursing," *Public Health Nurse Quarterly* 6, no. 3 (July 1914): 86. 背景事情については、上野継義「産業看護婦による移民のアメリカ化——安全運動と訪問看護運動との協働——」『医療化するアメリカ——身体管理の 20 世紀』平体由美、小野直子編 (彩流社, 2017), 91-146.

をし易い環境を整えていたのである。

第二に、安全運動のリーダーとして期待されていたのはゲーリー判事だけではなく。NSCに集うセイフティ・マンは安全運動に熱心な企業経営者や政府機関の著名人をNSCの名誉会員や理事に迎えており、彼らの権威と影響力を運動の普及に有効活用した。ゲーリーのほかに、連邦鉱山局の局長ジョーゼフ・ホームズ、シカゴ&ノースウェスタン鉄道の社長W.A. ガードナーは、「労働者への同情と深慮に基づく寛大な政策によって」安全運動の普及におおきく貢献したとの理由から、NSCの創設時に、運営委員会の総意で名誉会員に推挙された。<sup>30)</sup> また、H.C. フリック・コーク社の社長トーマス・リンチは理事に選出されている。<sup>31)</sup> このうちの3名は、リンチ、ホームズ、ゲーリーの順で「安全第一の父」と言われるようになった。

穿った見方をするなら、「父」の人選はあらかじめセイフティ・マンによってなされていたとも言える。逆に、彼らの信任が得られない場合、この称号には手が届かなかった。1910年前後の一時期、安全運動の生みの親だとの評判を得たい下心で開明的な発言をしていた経営者が幾人も現れた。U.S. スティール社第二副社長ウィリアム・ディクスン (William B. Dickson)、カーネギー製鋼副社長H.P. ボープ (H. P. Bope) らである。<sup>32)</sup> とくにディクスンは1907年6月17日、ゲーリーに対して「有能な人物」を任命して「すべての事業所を徹底調査」すべきだと提案しており、後年これがU.S. スティール社の安全部の起源であったと自画自賛している。<sup>33)</sup> だが、そのような提案がなされる前から総合本社の法務部と南シカゴ製鉄所のロバート・ヤングらは動きはじめており、1906年には、構成子会社の災害担当管理者たちの間で問題解決の方向性が共有され、体系的な安全検査体制の構築に向けて歩み始めていた。<sup>34)</sup> 彼らの眼には、ディクスンや社長コーリーは災害防止活動のことを知らないのに口出しする人物と映っており、ありがた迷惑な存在であった。<sup>35)</sup> 魅力的な成果にたくさん「父親」候補があらわれるのは世の常である。<sup>36)</sup>

第三に、鉄鋼業のセイフティ・マンが創作したのは「安全運動の創成物語」であって、「“安全第一”の起源物語」ではない。「安全第一の父」なる呼称は、日刊紙のお悔やみ欄担当記者や業界誌の編者

30) R. W. Campbell's banquet speech, NSC *Proceedings* 3 (1914), 297-298.

31) "National Safety Council," *Safety Engineering* 28, no. 5 (November 1914): 404.

32) William B. Dickson, "The Betterment of Labor Conditions in the Steel Industry," a paper read at the New York meeting of the American Iron and Steel Institute, October 14, 1910, in *Iron Age* 86 (November 3, 1910): 1930-33; H. P. Bope, "Welfare Work of the Steel Corporation," *Survey* 29, no. 20 (February 15, 1913): 701-5.

33) William B. Dickson to Elbert H. Gary, June 17, 1907, "Memoirs," chapter 13, quoted in Gerald G. Eggert, *Steelmasters and Labor Reform, 1886-1923* (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1981), 27.

34) William H. Tolman, *Social Engineering: A Record of Things Done by American Industrialists Employing Upwards of One and One-Half Million of People* (New York: McGraw Publishing Co., 1909), 111-12.

35) United States Steel Corporation, *Minutes of Second Meeting of Managers of Casualty Departments of Subsidiary Companies of United States Steel Corporation, Held at Office of General Solicitor Charles MacVeagh, April 9th and 10th, 1908* (n.p., n.d.), 5-8.

36) イタリア外相ジャン・ガレアッツォ・チャーノ (Gian Galeazzo Ciano, 1903-1944) 伯爵いわく、「勝利には百人の父親がいる。しかし、敗北は孤児でしかない。」

など、ジャーナリストが好んで使った顕彰の定型句である。草創期のセイフティ・マンにとって「安全第一の父」はロバート・ヤング以外にはいなかった。彼の名は忘れられてしまうが、上に見てきたセイフティ・マンの思考行動様式を念頭に推論するならば、完全に忘れ去られたことこそ、「上からの安全」という行動指針をまっとうした人生だったとは言えまいか。ここにセイフティ・マンとしての矜持があったのかも知れない。

なにはともあれ、ゲーリー判事を主人公とする安全運動の創成物語や「安全第一」の起源物語について、わが国でいくつもの伝承が生まれることになるが、その素地を作ったのは、元をたどれば、鉄鋼業のセイフティ・マンたちであった。したがって、わが国の伝承は、その出所をとことん溯っていくならば、最終的にはセイフティ・マンの「上からの安全」という行動指針に辿りつくであろう。世界最大の鉄鋼メーカーの経営者が、労働者の幸福を願い、聖書の「黄金律」を実地に適用して安全運動に邁進したという物語は、セイフティ・マンにとってまことに好都合な宣伝文句であった。<sup>37)</sup>そしてゲーリーはこうした思いに応え、ふだんから人道的発言を繰り返しており、日本からはるばる訪ねてきた鮎川義介と面会した折にも、いつもの調子で自慢話を吹聴したに違いない。鮎川はそれを素直に信じ、図らずも優れた広報係の役を果たすことになったのである。

### 3. 道徳経済一元論

**鮎川義介とゲーリーとの出会い** ゲーリー判事を主人公とする安全運動の創成物語は、いま見てきたとおり 1920 年代アメリカのセイフティ・マンの書き物に存在し、わが国にも複数の経路で伝わっているが、もっとも手の込んだ物語は鮎川義介のエッセイ「道徳経済一元論」である。ゲーリーが「労働者を労る慈悲や、親切心の迸り」から、「労働者が存分に働かれる楽土」を作りあげたという美談に仕上がっている。物語の展開に緩急あり、思想に一貫性があり、読み応えがある。<sup>38)</sup>

鮎川が「鉄鋼王ジャッジ・ゲリー氏」と面会したのは 1918 年、随筆の執筆は 1933 年、この間に 15 年の歳月が流れていた。初めて読んだ時は、確かな筆遣いゆえ、参考文献の存在を予想したが、あらためて読み返してみると、大昔の記憶だけでも書ける内容である。<sup>39)</sup>この文章が広範な読者を

37) Charles L. Close, "Welfare Work in the Steel Industry," in *Year Book of the American Iron & Steel Institute, 1920* (New York: the Institute, 1921), 37.

38) 鮎川義介「道徳経済一元論」『櫻菱会ニュース』第 4 号 (1933)。この文章は、加筆修正されて、随筆集『物の見方考へ方』(実業之日本社, 1937), 77-94, におさめられた。広く読まれていたのは随筆集所収のものゆえ、引用に際してはこちらを用いる。ゲーリーとの出会いのいきさつは鮎川自身が語っている。鮎川義介「私の履歴書」『私の履歴書 第 24 集』(日本経済新聞社, 1965), 308-10。なお、「私の履歴書」の記述の不可思議な点について、その背景事情を説明しているのは、小島直記『鮎川義介伝』(日本経営出版会, 1967), 51-82。

39) この随筆には、ゲーリー・シティーの住宅建設や教育制度など、細部がよく書き込まれているので、参考文献があるのではないかと思ったが、よくよく考えてみれば、なまじ依拠する文献があるとこのように朗らかな、ある意味脳天気な、美談は書けないだろう。たとえば、グラハム・テイラーの有名な同時代証言はゲーリー・シティーのマイナス面、すなわち、消費者物価や住宅賃貸料の高さ、労働者たちの生活苦、移民居住区の住環境の劣悪さを指摘している。

獲得するようになるのは、随筆集『物の見方考へ方』（1937年）に収められてからである。文中に挿入されている逸話「鉄鋼王の直話」はのちのち「安全第一」の発祥にかんする歴史的証言として読まれるようになるが、鮎川にそのような執筆意図は微塵もなかった。<sup>40</sup>

ちなみにエルバート・ゲーリーが判事（Judge）と呼ばれるようになったのは、実際にその職に就いていたからである。1846年にイリノイ州シカゴの西郊ウィトウン（Wheaton）に生まれ、法律家をこころざし、1882年から90年までデュペイジ郡裁判所の判事を務めた。この頃シカゴ弁護士会の会長職をも引き受けている。企業法務の手腕がJ.P. モルガンの耳に入り、合同企業フェデラル・スチール社の設立にかかわることとなり、同社の初代社長となる。そして1901年、フェデラル・スチールとカーネギー・スチールを軸に鉄鋼産業の大合同が実現し、U.S. スチール社の取締役会会長に抜擢された。

ゲーリー判事は、会長に就任後、新たに建設された企業城下町に自分の名前をつけた。インディアナ州の鉄鋼都市ゲーリー、ウェスト・ヴァージニア州の炭鉱街ゲーリーとその近隣のエルバートである。つまり、アメリカにはゲーリーを名乗る土地が二つある。「鉄鋼王の直話」の舞台となっているのはインディアナ州ミシガン湖畔のゲーリー・シティと、そこに建造された当時世界最大のゲーリー製鉄所である。なお、港湾、学校、船舶などにも判事の名前がついている。

**鉄鋼王の直話** 「鉄鋼王の直話」の大意はこうである。U.S. スチール社傘下の工場では、旧式の機械設備の更新がままならず、劣悪な労働環境でけが人が続出していた。「労働者のいかに悲惨な状態にあるかを知り、そぞろ哀れを催し」たゲーリーは、安心して働ける世界一安全な製鉄所を建設しようと決意する。立派な技師長に仕事を一任したことが効を奏し、すみずみまで安全に配慮したゲーリー製鉄所が完成した。加えて労働者福祉のために、菜園つきの社宅、病院、学校を建設し、衛生・水道インフラを整備した。そのための投資は莫大なものであったが、労働者に対する労りの気持ちが優った。しばらくして欧州で第一次大戦が勃発し、労働者が軍務に取られ（現実には南・東欧系移民の流入停止が大きく響いていた）、労働力不足が深刻化する事態となったが、安全対策に投資していたおかげで、労働者の獲得にまったく不自由しなかった。「真の仁者は偉大なる経済家であり、真の経済人は偉大なる仁者であらねばならぬと言ひ得る」とゲーリーは話していた。以上である。参考までに巻末附表にエッセイの全文を掲載した。

このエッセイの本旨はこうである。先行きの見えない世界同時不況（わが国では昭和恐慌）下にあっ

---

Graham R. Taylor, "Satellite Cities, IV—Granite City," *Survey* 29, no. 18 (February 1, 1913): 582-98. このシリーズ物の論文は次の書物にまとめられた。 *Satellite Cities: A Study of Industrial Suburbs* (New York: D. Appleton & Co., 1915). ゲーリー市のパブリック・スクールについては1916年に浩瀚な報告書がまとめられた。その概要は、"The Gary School Survey," *Elementary School Journal* 19, no. 6 (February 1919): 473-85.

40) 鮎川は第二次大戦後も「敗戦日本の経済」の復興問題にからめて鉄鋼王との出会いについて回想しているが、この時には「安全第一」の語を使っていないし、製鉄所創建時の逸話も簡単にすませている。彼が言いたかったことは、「真の経済人は偉大な仁者でなければならない。我利我利でやることは結局において何も利益にならない」の一言につきる。鮎川義介『私の人生設計』（大倉出版、1955）、52-57；鮎川義介「日本の生きる道」『中央公論』1955年4月号、158。

て、「世界平和の復興」を目指すことが急務であり、そのためには経営の理想を堅持して時局の問題にあたる「偉大なるリーダー」が必要である。その模範例として「世界に類例のない安全第一の工場」の建設を推し進めたゲーリー判事の「直々の話」を紹介し、この快事に見倣いたいものだ、と年来の思いの丈を綴っている。そして鮎川の考える経営の理想は、渋澤榮一の「論語と算盤」の哲学である。「義を説き信を訓え仁を論ず論語の道德律」は、「経済を支配する大きな原理に共通するものである。」かみ砕いて言えば、道德と経済は一致する、他人のために尽くすことが利益となって返ってくる、と。

鮎川の「世界平和の復興」への願いは、日米開戦を回避するための実際的な行動となってあらわれたが、時代の大きなうねりに翻弄されて、実を結ばなかった。<sup>41)</sup> 戦後、鮎川の随筆は忘れられてしまうが、高度経済成長期に「鉄鋼王の直話」が注目されるようになる。彼が日本に伝えた「偉大なるリーダー」の物語に、新しい利用価値が見いだされたからである。

#### 4. わが国安全運動の通弊

鮎川の随筆から「鉄鋼王の直話」を切り抜いてきて、高度経済成長期の日本に、安全管理文献として復活させたのは中央労働災害防止協会の理事を務めていた野口三郎である。1965年に公刊した産業安全マニュアル『安全管理』においてであった。<sup>42)</sup> なぜそのようなことをしたのか。当時の日本にゲーリー判事のようなリーダーシップの出現を期待するとともに、安全と能率は一致するという主張に裏付けがほしかったからである。

**時期区分と作業課題** このいきさつを理解するためには、野口の思考と行動の軌跡を、アメリカと日本の安全運動史の文脈に位置づけながら、振り返っておく必要がある。三つの時期に分けて検討してみよう。戦時期(1937～1945年)から戦後改革期(1945～49年)、復興期(1950～1955年)、高度経済成長期(1956～1973年)である。括弧内の年次は、先行研究を踏まえつつ、野口の活動内容を念頭において、大まかに区切ったものであり、各期は連続的につながっている。<sup>43)</sup>

この三つの時期における野口の働きをあらかじめ見渡しておく。

41) 1937年、鮎川は、日産コンツェルン本社を満洲に移転させ、「満洲産業開発5カ年計画」の遂行機関となり、そこへアメリカ資本の導入を図って日米両国関係の改善を図るという構想を抱き、その実現に向けて八方手を尽くした。だが、日中戦争下の国際政治に翻弄され、挫折する。この経緯については豊かな研究史がある。原朗『『満洲』における経済統制政策の展開』『日本経済政策史論(下)』安藤良雄編(東京大学出版会, 1976), 209-96; 宇田川勝「満業コンツェルンをめぐる国際関係」法政大学産業情報センター紀要『グノース』6号(1997.3): 45-54; 井口治夫『鮎川義介と経済的国際主義——満洲問題から戦後日米関係へ』(名古屋大学出版会, 2012); 宇田川勝『日産コンツェルン経営史研究』(文眞堂, 2015), 72-92.

42) 野口三郎『安全管理』(中央労働災害防止協会, 1965), 385-88.

43) 時期区分にあたり次の文献を参考にした。柴孝夫、岡崎哲二「戦時期・戦後復興期の経済と企業」『講座・日本経営史 4: 制度転換期の企業と市場 1937～1955』柴孝夫、岡崎哲二編(ミネルヴァ書房, 2011), 1-30; 森川英正、米倉誠一郎編『日本経営史 5: 高度成長を超えて』(岩波書店, 1995).

敗戦後の改革期に、野口が安全運動の課題として強く意識していたことがらは、経営のトップが安全管理責任を引き受けて、災害防止活動をリードしなければならない、というものであった。野口はリーダーシップの欠如に「わが国安全運動の通弊」を認めており、それを改める方向で労働基準法の草案作成に参画した〔本節〕。

法と行政のしくみはととのいつつあったが、それもこれも民間企業における安全運動の再生がなければはじまらない。野口は解決の道を模索し、処方箋を用意するが、戦後復興期から高度経済成長期にかけて、時代の要請に合わせて、重点の置き所を変更していく。復興期の処方箋は、アメリカ安全運動を牽引したU.S. スティール社の先例にならぬ、その代役を日本の大手企業に求め、大多数の企業を牽引してもらうというものであった〔第5節〕。

だが、高度経済成長期に、重度災害の防止こそが緊要の課題だと意識した野口は、企業の内部に強力なリーダーシップの主体をこしらえるための道筋を描くことになる。その時理想と仰いだのが鮎川随筆に描かれているゲーリー判事の姿であった〔第6節〕。

以下、順に検討していこう。野口は典型的なお役人タイプ、誠実、いんぎん、きちょうめんと評されたが、厚生省労働保護課時代、日雇労働者の実地調査のために、労働者に扮して現場に分け入ったとの話が伝わっている。<sup>44)</sup> いわば実態に即した処方箋の作成に彼の真骨頂があった。

**敗戦後の安全運動の課題** 戦前から工場監督官、厚生技師としてわが国の安全運動の歩みを実見してきた野口は、敗戦後すぐに労働基準法および労働安全衛生規則の草案作成にかかわった。米軍占領下の1947年に制定された労働基準法は、旧工場法にとって替わり、労働民主化に向けた規制圧力として期待されていた。この法律の施行細則（労基法第5章の各条に基づく命令）である労働安全衛生規則の安全の部について、野口は解説書『安全基準』をまとめている。<sup>45)</sup> 戦後の安全運動の課題は奈辺にあるのか、この解説書および同時代文献を手がかりに、野口の考えを引きだしておくことにしよう。

野口にとってもっとも気がかりだったことのひとつは、わが国の安全管理者の地位が低く、その役割（権限と責任）が曖昧なことであり、その最大の原因は経営トップが安全管理責任を深刻に受けとめていない点にあった。災害防止活動はマネジメントであり、安全管理機構——セイフティ・マンの言葉では安全管理組織（safety organization）、現代的な用語では“safety management system”——を機能させるのは経営者の役割だという適切な認識を欠いていたのである。野口は1950年の論説で次のように訴えている。

大部分の事業場では、安全担当者は十分な熱意を持つて安全の業務に取り組み可成りの努力を

44) 「野口三郎論」『労働基準』2巻7号（1950.7）:20-21.

45) 野口三郎『安全基準 労働安全衛生規則の解説〈安全の部〉』（産業労働福利協会, 1948）. 同書の所蔵館は限られている。1952年1月に公刊された改訂版を京都工芸繊維大学附属図書館のご厚意で閲読できた。同書からの引用はこの版による。

払うに拘らずその努力が種々の障害によつて報いられない為に、当初の熱を失いなりゆきに委せて了うようになる。これは管理機構が確立されていない為に陥る通弊と考える。管理機構を確立するには、安全管理の当事者に相応の権限と責任を与えることが先決問題であるが、これが為には社長その他の経営担当者の理解と庇護を必要とする。<sup>46)</sup>

この問題が「通弊」たるゆえんは、本稿冒頭に掲げた引用句に見るとおり、「安全第一」を輸入した大正期から、わが国の安全運動指導者がつねにかかえていた懸案事項であったという事実如実にあらわれている。

野口が取り組んだテーマはきわめて大きな歴史的課題だったのであり、その重みを推しはかるためには、安全管理者の選任規定を求めて戦われた長期にわたる法制化の努力を一瞥する必要がある。なお、この作業を十全におこなうためには、実業家団体の抵抗を織り込んだ総合的な研究が不可欠だが、ここでは、主として規制側の史料に依拠して（検討史料の範囲が不十分なのは承知の上で）、どのような結末になったのかだけを駆け足で振り返る。

**安全管理者の選任規定を求めて** 立派な安全管理者を育て、その地位を確かなものとすることは、安全運動指導者たちの年来の課題であった。わが国の「安全の父」<sup>47)</sup> 蒲生俊文は米国文献を引いて訴えている。「今日の痛切なる問題は、工場内の事故防止を担当し、専ら其時間中其可能、必要又は其経済等を研究する人を得んとする事で有る」と。<sup>48)</sup> アメリカでは、専門職業主義に立脚したセイフティ・マンの自発的なとりくみがあり、それがNSCの設立に結びつき、この団体を通じて安全管理組織と「安全第一」の標語は全国的に波及した。これに対して、わが国では米国流のプロフェッショナルリズムは育たなかった。両国の違いをもたらした要因はさまざまだが、そのひとつは政府規制の強弱にある。アメリカ各州で制定された労働者災害補償法はセイフティ・マンの働きに準公的な権威を与える役割を果たした。これに対してわが国の工場法（1916年施行）は、「世人之を評して骨抜き工場法と云ふ。誠に穿つた言である」といわれる始末、同法の安全規制（工場設備の取締りを規定する第13条）に至っては「在来の廳府県令の定むる所を其の儘踏襲せるもの」であり、実効性疑わしく、「虚飾の文字に過ぎず」と酷評された。<sup>49)</sup> その後少数の大企業で災害予防に向けた自発的な

46) 野口三郎「安全の自律的基準」財団法人労災協会『労災』創刊号（1950.4）: 25-26.

47) "Japan's Patriarch of Safety," *Safety Standards* 8, no. 2 (March-April 1959): 17.

48) 蒲生俊文「経済より見たる安全組織」『安全第一』1巻7号（1917.10）: 13. また次を参照。蒲生俊文『新労働管理』産業衛生講座第一巻（保健衛生協会, 1937）, 294-95.

49) 北岡壽逸「工場法の改正に就て（一）其の他の労働者保護規則」『国家学会雑誌』40巻10号（1926.10）: 22; 神田孝一『日本工場法と労働保護』同文館, 1919, 192-223. 工場法第15条に基づく「扶助」（労災補償）の範囲と金額は工場法施行令（1916年8月3日勅令第193号）第2章（第4条～第20条）に定められた。補償額が不十分だけでなく、雇主の支払能力を担保するための保険制度や基金制度を欠いていた。補償額の不十分さについて岡實は述べている。「施行令ノ定ムル扶助金額ノ如キ固ヨリ其ノ最低額ヲ以テ十分ナリトスヘキニ非サルヘシト雖、我国ノ現状ニ照シ亦已ムヲ得サル所ナリ」と。岡實『工場法論』改訂増補第三版（有斐閣, 1917）, 601-45. 引用は603頁から。労災扶助については、大西清治『就業制限と災害扶助』産業衛生講座第九巻（保健衛生協会, 1939）, 150-57, 215-41; 小川政亮「社会保

設備改善の努力がみられ、「多大の進歩の跡を見る」との評価が聞かれるようになるも、政府規制の弱さは如何ともしがたかった。これを改めるべく1929年に制定されたのが「工場危害予防及衛生規則」であり、安全衛生設備の改善について「中央の命令に依つて、全国的の標準を樹立する」ことになった。これでようやく安全規制に目鼻がついたが、同規則は「物的施設の強制」を主とし、「人的施設」に関する規定、すなわち安全管理者の選任ならびに安全委員会の設置規定を欠いていた。<sup>50)</sup> この欠を埋める方向で内務省社会局労働課が動き<sup>51)</sup>、ついに同規則の一部改正に漕ぎつけたのが1938年である。工場法の施行から数えて22年の歳月が流れていた。こうしてわが国で初めて「常時五十人以上ノ職工ヲ使用スル工場ノ工業主ハ安全管理者ヲ選任スベシ」とされたのである。<sup>52)</sup>

この規則改正によって安全運動指導者たちの念願がかなったと言えそうだが<sup>53)</sup>、時すでに日中戦争下にあり、安全運動そのものの劣化がすすんでいた。<sup>54)</sup> 立法趣旨は設備の改善努力を支える組織として安全委員会を位置づけ、それを指導する職責を安全管理者に与えるものであった。<sup>55)</sup> だが、現実には、設備はそのままにして、もっぱら労働者の注意力の養成に傾注するという本末転倒の機関として安全委員会と安全管理者は機能するようになる。しまいには被災した従業員を罰する機関として安全委員会が機能している例すら確認される。具体例を紹介してみよう。

安全手帖を安全委員連が集つて作ることが、それ自体安全委員の教育になるし又従業員中怪我をした者は安全手帖の末尾にその事実が記入され、その期は昇給停止を命ぜられる等の厳罰を科せられる制度になつて居るので、皆が怪我をしないことに最善の注意を払つて居る。<sup>56)</sup>

障法』『講座日本近代法発達史：資本主義と法の発展1』鶴飼信成、福島正夫、川島武宜、辻清明編（勁草書房、1958）、210-15、242-44。

50) 湯澤三千男「工場危害予防及衛生規則と其の運用」『産業福利』5巻1号（1930.1）：1-10；山口安憲「産業災害と其の予防」『工場危害予防及衛生規則講演集』（産業福利協会、1930）、3-12；武田晴爾「工場危害予防及衛生規則の改正に就て」『産業福利』13巻5号（1938.5）：4-5。

51) 内務省社会局労働課は安全管理者の選任規程を法制化すべく法案を準備していた。1937年（昭和12年）の「工場危害予防及衛生規則改正案要綱」の第一に、「常時五十人以上ノ職工ヲ使用スル工場ノ工業主ハ安全管理者ヲ選任スベキコト」とある。武田晴爾、下河辺良『産業災害の予防』産業衛生講座第四巻（保健衛生協会、1938）、526-28。

52) 武田「工場危害予防及衛生規則の改正に就て」4-24。なお、厳密に言えば、その前年の1937年11月1日に施行された土木建築工事場安全及衛生規則（内務省令第41号）に、一足先に、安全衛生管理人の選任規定が置かれた（第2条）。「選任することができる」という裁量規定だが、同条第2項において、地方長官に改任命令を出す権限が与えられているので、単に責任を免れるために安全衛生管理人を選任することのないよう歯止めをかけている、と同省令の解説文にはある。下河辺良「土木建築事業場安全衛生規則」『産業福利』12巻11号（1937.11）：68-93。

53) 蒲生俊文「安全管理者に望む」『産業福利』13巻8号（1938.8）：1-3。

54) 1943年の戦時行政特例法に基づく工場法戦時特例によって労働保護法規は効力を失い、翌44年の厚生省関係許可認可等戦時特例が施行されて工場法の機能も停止することとなる。実際の流れを見るなら、安全運動の劣化は早くに進んでおり、敗戦色濃厚となるなかで施行された戦時特例はそれを追認するものであった。

55) 武田「工場危害予防及衛生規則の改正に就て」18-19。

56) 鈴木宗正「安全運動」『産業福利』13巻5号（1938.5）：29。



この報告をまとめた厚生事務官は、安全委員会が誤用されているとは露も感じておらず、むしろこの事業場のとりくみを激賞し、「安全第一の工場の感がある」と結んでいる。今日の批判的視点から見れば、「安全第一」という標語の意味までが劣化していたと言わざるをえないし、規制当局の姿勢としてどうかとも思うが、業務災害が発生したとき被災者自身が皆に迷惑をかけたとの理由で謝罪するのがあたりまえだと思われていた時代にあつては、この史料に描かれている企業事例は報告に値する立派なとりくみだと考えられていたと推察される。<sup>57)</sup>

**戦後改革期** 戦後の野口は、以上のような負の遺産を背負って、歩みはじめることになる。すなわち、工場法施行以来の問題性を改める方向で動いた内務省社会局労働課のとりくみは正しかったのであり、しかし、この改革努力は時局の制約から窒息させられてしまった、それゆえ戦後は、1938年に一部改正された工場危害予防及衛生規則の立法趣旨に立ち返り、これを実現する方向で行動しなければならない。ここに記したとおりに野口が決意を語っているわけでもとよらないが、彼のとりくみを時代の文脈の中に位置づけるならば、このように言うことができる。<sup>58)</sup> 戦後改革の歴史的意義を見定める観点から言い換えるならば、問題状況は戦前期から連続しており、戦中期の安全規制改革はそれを抜本的に改める行為であったが、戦争によって中断のやむなきに至る。かくして戦後改革（労働基準法など<sup>59)</sup>）は戦時改革の延長線上に位置づけられる。

野口の解説書『労働基準』は、安全管理機構を機能させるべく、経営者の安全管理責任を一貫して強調するものであった。労基法の規定（第53条）を受けて、労働安全衛生規則の第1編第1章第1条において、常時150人以上の労働者を使用する事業場では安全管理者を選任することが定められた。<sup>60)</sup> 戦時中に制定された改正版工場危害予防及衛生規則その他の法令では、「50人以上」と規定されていたから、一見すると規制が緩和されたとの印象を受けるが、そうではない。労働者数が150人未満の中小規模の工場では、安全管理のための専門的な職務代行者を定めなくとも、事業主自身に法的責任を課しても差し支えないとの趣旨からであり、それゆえ規則の緩和ではなく、「実質的には寧ろ強化されたもの」と考えるべきである」と野口は説明している。また、第4条において、安全

57) 建設業では、下請業者が元請業者に迷惑をかけたくないとの理由から、「ケガと弁当は手前持ち」といって労働者に自己責任を押しつける傾向があり、労働者自身もまた「職人気質」のあらわれとして受けとめる風習があった。このような気風は業界の違いを超えて広く蔓延していた。

58) 野口は日中戦争下における政府規制を肯定的に評価している。「この期間における安全関係法令の制定施行および民間篤志家の情熱が、民間の安全運動を少なからず刺激し、大戦争の継続中にも一部の事業場では、安全の灯は消えずに終戦を迎えた」と。野口『安全管理』7。

59) 中災防の通史は次のように述べている。労働基準法は「アメリカ製」ではなく、「日本政府の担当者がみずから労働保護法を制定しようという意欲に燃えて、そしてみずから原案をつくった」が、「もしGHQという“超国家的”な存在がなかったら、この国際的な水準をもち込んだ法律は、とうてい陽の目を見なかったに違いない」と。『安全衛生運動史』（1984）、211-16。

60) 安全管理者を置かなければならない事業場は、工場、鉱山、土木建築工事場、交通運輸、荷役業など、常時150人以上の労働者を使用している事業場、および原動機の馬力数の総合計が100馬力以上になるすべての事業場である。松澤春雄「労働安全衛生規則抜粋及びその解説」『溶接学会誌』17巻9号（1948）：245-47。

管理者にしかるべき権限を与えることが規定された。野口によれば、この条項は「使用者が怠慢なために、安全管理者の意志が無視されることを排除する」ものである。「従来ややもすれば、安全管理者を選任すれば、これに規則上の責任を転嫁して、自身は涼しい顔で居られるというような間違つた考えの事業主も無いではなかった」からである。この規定により、もしも「安全管理者が使用者の拘束を受けて、その職務遂行が出来ない場合の責任は、使用者に帰すべき」である、と断じている。<sup>61)</sup> ひとことで言えば、安全運動草創期より運動指導者たちが直面していた問題について、解決の道が法的に整えられた、と野口は受けとめたのである。

## 5. U.S. スティール社の代役

戦後復興期における野口の処方箋は、『労働基準』で示した問題解決の道筋を実地に移すための工夫にほかならなかった。なによりも民間企業における安全運動の再生が急務であった。ところが「我が国の現状では基準法の実施により安全行政は稍その面目を新たにしたのであるが、当事者の安全運動は特に終戦後不活発な状態の儘で立ち遅れている」と野口は見ていた。<sup>62)</sup> やがて彼はこの見立てをわが国安全運動史の全体に押し広げてゆき、「安全運動」という言葉と「安全管理」とを使い分けるようになる。わが国の安全運動は主として外部の第三者が企業に呼びかける性格を有していたとし、これに対して経営当事者が自発的に取り組むのが安全管理だと定義するのである。アメリカにはこのような用語の二分法は存在せず、この点に日米の安全運動の歴史的位置が表現されていた。この点は最終節であらためてとりあげる。

野口の処方箋は、経営当事者をして実際に行動を起こさせるための工夫からなっており、三つ指摘できる。

**人道主義とコスト計算** 第一は、災害コストの計算を重視したことである。企業内における安全管理者の地位を高めるためには、まずもって雇主が災害防止の「利益」をしっかりと理解していることが肝要であるとし、災害コストの経済計算の大切さを力説した。災害防止活動の推進動機として人道主義の視点が欠かせないことは分かっているが、雇主をして災害防止に向けて財布の紐を開かせるためには、ひとまずこれを経済的問題として捉える必要があるという。野口は、1955年のある防災マニュアルの巻頭に一文を寄せて、年来の思いを綴っている。

災害防止という問題は、いついかなる場合であつても、人道的見地に立つて論議され、実施せらるべきものである。しかし災害防止の問題を具体的に検討する場合は、あわせてその経済的価値というものが、大きく加味されて来ることは、産業というものが慈善事業ではない限り

61) 野口『安全基準』(改訂版), 16-17, 21-22.

62) 野口「安全の自律的基準」25.

当然なことであろう。けれども、この当然すぎるほど当然だと思われることが、実は案外認識されていないように見うけられるのである。そして、一たび不測の災害に遭遇して見てはじめて災害から受ける経済的損失の莫大なることに驚天し、或は重度なる災害によつて再起不能に立ち至るような羽目に陥る場合さえあるのである。産業災害というものが、ひとり労働者にとつての人道的問題たるばかりでなく、経営者にとつて重要な経済的問題たる所以である。<sup>63)</sup>

この引用史料について補足しておく、経済的価値重視の視点は野口の創見ではない。すでに見てきたとおりアメリカのセイフティ・マンのいう「安全は能率である」という行動指針に具体化されていたし、わが国の安全運動のリーダーもセイフティ・マンの論説を翻訳して、説得の戦術上、人道的な議論を控える場合があると早くに述べていた。<sup>64)</sup> 日本の安全運動は、野口によれば、敗戦後に「再出発して今日に及んでいる」<sup>65)</sup> のであり、安全運動の目標も戦術も草創期とよく似ていた。

**災害度数率の説得力と弱点** 第二に、先進的な大企業にわが国安全運動の牽引役を期待したことである。野口は、災害防止の経済的利益を前面に押し出す一方、そうした利益の存在を身をもって証明してくれるような有力企業、U.S. スチール社のような運動のリーダーがわが国にも不可欠だと感じていた。1953年の第26回全国安全週間を前に発表した小論において、冒頭にU.S. スチール社の物語をもってきたのはそのためである。

「安全第一」という言葉は、1907年にU.S. スチールの社長であったゲリー氏が、製鋼工場における産業災害の頻発するのを黙視し兼ねて、いくら生産が落ちても、労働者の生命には替えられないとの考えから提唱した言葉である。即ち彼は会社の経営方針を改めて、安全第一、品質第二、生産第三のモットーを掲げた。而して労働者の死傷事故を防ぐためにあらゆる努力を致したのである。その結果産業災害は目に見えて減少したのであるが、それと同時に、最初の予想を裏切って品質は向上するし、生産も亦増加したのである。

この実証によって、アメリカの経営者達は企業の利潤を高めるためには、産業災害を防止して安全をやらなければならないとの認識を持つようになった。私が戦後アメリカにおける産業安全の実情を視察して廻った際に話合った経営者は、何れも口を揃えて、安全をやらなければ会社は損をするではないか、と述べていた。<sup>66)</sup>

63) 野口三郎「推薦の辞」『災害コストの新しい考え方と計算の手引』東京災害安全協会災害コスト研究会編（同協会、1955）。

64) 蒲生「経済より見たる安全組織」10-13. 蒲生が依拠している英語論文は、経営陣のサポートを欠いた災害防止活動などジョークに過ぎないと断じたチャールズ・バンクスの論説であり、第2節の冒頭に原典から引用した。

65) 野口『安全管理』7.

66) 野口三郎「真剣味を増した戦後の安全管理——残された課題は落伍群の啓蒙——」『マネジメント』12巻7号(1953.7): 26. この論文の執筆時、野口は労働省労働基準局安全課長の職にあり、1951年にアメリカの産業安全事情を視察していた。

野口は、この論説において、安全運動の目標を災害度数率（accident frequency rates）<sup>67)</sup>の削減に  
 おいたが、これは1910年代のセイフティ・マンがとった手法と酷似している。死亡事故などを引き  
 起こす重大災害へのとりくみを測る災害強度率（accident severity rates）<sup>68)</sup>を併せて見なければ、防  
 災努力の質を判定できないことは重々承知しながら、セイフティ・マンはあえて度数率を使って安  
 全運動の防災効果を大々的に宣伝した。<sup>69)</sup> U.S. スティール社の度数率が急降下していくグラフは極  
 めて印象的であり、多くの企業に安全運動への投資を決断させる誘因となった。

野口がアメリカの先例を知っていたのかどうかは分からないが、彼の処方箋は、事実上、1910年  
 代におけるU.S. スティール社の物語を戦後の日本で再現しようとするものであった。先進的なとり  
 くみをしている少数の企業（神戸製鋼所、日立造船、富士製鉄）は災害発生率を確実に減らしており、  
 アメリカ企業と比べても遜色ないとして、これらの企業の度数率が急降下しているグラフを紹介し  
 ている。その他大勢は旧態依然ゆえ、後者の底上げと「落伍群の啓蒙」が必要だというのが野口の  
 現状診断であり、この三社にかつてU.S. スティール社が果たした安全運動の牽引役を演じてもらい  
 たかったに相違ない。

災害度数率だけを強調する災害防止活動は、  
 とかく労働者への注意喚起にばかり傾注して、  
 重大災害への対策が疎かになりがちである。  
 これは米国のセイフティ・マンの問題性でも  
 あり、野口もこのことを理解していた。実際、  
 表1に見るとおり、戦後復興期に、災害度数  
 率は顕著な低下を示しているにもかかわらず、  
 死亡数は減るどころか、むしろ増えていた。

表1 全産業の死傷者数と災害度数率

年次	死亡数	死傷数	度数率
1950 昭和25年	3,373	388,342	44.08
1951 昭和26年	3,439	394,374	36.65
1952 昭和27年	3,576	366,539	28.47
1953 昭和28年	4,136	386,931	24.86
1954 昭和29年	4,615	n.a.	

出典：鶴崎喜八「安全運動の歩み」日本労務研究会編『労務研究』vol. 8, no. 3 (1955.3): 50.

註：鉱業を除く全産業の死傷者数と度数率である。

67) 災害度数率は、一定期間あるいは一定労働時間内における労働災害の発生頻度を表現する統計指標である。これを正確に算出するためには、労働者数や就労時間の変化を記録しておく必要がある。わが国の災害度数率は、労働時間合計100万時間当たりの年間の労働災害発生件数であり、次の算式で求められる。度数率＝(100万時間÷延労働時間)×労働災害発生件数。なお、この算式にいう「労働災害」を休業災害だけにするか、不休業災害を含めるか、また正確な雇用記録がとどっていない事業場の場合はどのように計算するかなど、条件設定の仕方によって度数率は変わってくる。

68) 災害強度率は、歴史的には、災害度数率の欠点を克服するために案出された統計指標である。たとえば、同じ事業を営む同規模の二つの工場において同じ頻度で災害が起きているが、一方の工場では重大災害が多いとしよう。両工場の災害度数率は等しいが、工場の危険性は明らかに異なる。このような統計上の欠点を克服するために、労働災害の種類に応じてそれぞれ異なるウェイトを加味した災害統計が工夫された。これが災害強度率である。1923年10月、ジュネーブで開催された国際労働統計家会議において、死亡災害の平均損失労働時間として48,000時間を国際的に使用することとなった。時代とともにウェイトは変化した。算定根拠となる労働者の平均寿命などが変化したからである。野口の『安全管理』が出版された頃のわが国では、死亡による労働損失日数を7,500日(300日×25年)として計算した。武田、下野邊『産業災害の予防』34;野口『安全管理』37-43.

69) 上野継義「合衆国労働統計局の安全運動批判——セイフティマンの安全思想の特質——」中央大学『商学論纂』36巻3・4号(1995.3): 109-46.

この問題について野口は高度経済成長期の処方箋で対処することになる。なお、この物語には経営目標に順位をつけるタイプの標語「安全第一、品質第二、生産第三」が記されているが、これの起源と伝播については慎重な考察を要するので、別稿で取り上げる。

日本にも U.S. スティール社のようなリーダー企業がほしい、このような台詞はこの論説にひとつとも書かれていないが、災害度数率という指標を使うことの真意を問うならば、このような意図のあったことは一目瞭然である。安全管理文献は宣伝売り込みの文書だという史料の性格を押さえて、字面にとらわれることなく、安全管理の専門用語がもっている含意を解きほぐしていく必要がある。災害統計にはそれを使う人の意志が織り込まれている。

**安全は能率である** 第三は、災害防止活動によって実現される能率の範囲を拡げたことである。安全の推進は、二種類の能率、すなわち災害コストの削減だけでなく、経営の合理化にも寄与すると説いている。安全対策が能率の向上に寄与すると説く文献はわが国安全運動の草創期から存在し、おびただしい量にのぼるが、能率概念の中身および安全と能率との因果連関の説明は人によりまちまちであった。ここでは野口の所説を見ていく。

能率の第一は、産業災害によって生ずる経済的損失を削減することである。野口は経済的損失を具体的に列挙している。①労災保険の掛金や種々の補償費用。②事故のゴタゴタによって作業が中断し、あるいは機械の破損、材料の無駄が生じ、生産量の減少につながる。③事故の発生により労働者が動揺し、不合格品や材料の無駄が生じるほか、被害者が復職したとしても元の通り働けなければ、製品品質の低下に結びつく。④納期に遅れが生じたり、災害が多発して法廷闘争ともなれば、企業の社会的評判に傷がつく。

能率の第二として、経済的損失というマイナスの要素をなくすだけでなく、プラスの効果があると説く。すなわち、産業安全を推進するための「組織的な研究」によって、「今まで埋もれていた各種の欠点が発見されるなら、製造原価の低減、増産、品質向上、冗費の節約、災害不安の解消につながる、と説く。<sup>70)</sup>

野口はここで「組織的な研究」という言葉を使っているが、労使関係の問題を意識してのことかも知れない。この小論に立ち入った説明はないが、内心思うところがあったのではないか。安全委員会活動は QC サークル活動を先取りする性格を有しており、現場作業の細かな問題点を炙り出すがゆえに、理論的に言えば、品質改善や生産効率の向上に寄与する場合もありうる。しかしながら、この一連のプロセスに労使が納得できる組織的な研究なり、労使の話し合いに基づく民主的な決定プロセスが存在しない場合、労使関係がこじれる原因になる。このような問題が背後にあるということを記憶にとどめて、先にすすもう。

70) 野口「真剣味を増した戦後の安全管理」26-27.

## 6. ゲーリー判事の作り方

高度経済成長の時代に入り、野口は自己の処方箋を根本的に書き替える必要に迫られた。あいつぐ設備投資と新技術の投入によって生産現場の姿が大きく変わり、安全対策を構築する際の前提条件そのものが変化したためである。<sup>71)</sup>野口は自分の考えを体系的にあらわした最初の著作『安全管理』において、この間の事情を次のように説明している。1958年の岸内閣の時代に産業災害防止総合5カ年計画が設定実施されて、5年間で予想災害を半減させようとの目標が掲げられたが、「予想を遥かに上廻る産業の伸長に伴う各種の事情により」目標を達成することができなかった。そこで労働省では、1963年を第一年度とする新産業災害防止5カ年計画を発表し、1967までの5年間に労働災害の年千人率<sup>72)</sup>をおおむね半減させることを目標としたのである、と。<sup>73)</sup>

野口が新たに用意した処方箋の特徴は、災害統計の使い方から読み取ることができる。「生産施設・設備等が高度化するにつれて」災害発生要因そのものが変化中<sup>74)</sup>、野口は考慮すべき災害発生率について次のように考えを改めた。死亡災害などの重大災害の指標となる災害強度率を引き下げるための対策と、災害度数率を引き下げるための対策とは必ずしも一致しない。「災害防止の目標は、度数率を下げることに強度率を下げることの両方面を考えるのが正道であるが、度数率を下げるための具体的施策が、そのまま強度率を下げる結果にはならない」とした。当時人気のあったハインリッヒの防災理論はこの二種類の災害発生要因を連続面で捉えていた。これに対して野口は断絶面のあることを指摘したのである。二方面の別々の対策をとらなければ、「度数率と強度率と両方が減少する真の安全成績の向上は期し得ない」と断じている。<sup>75)</sup>一般的にあって、労働者に注意を与えて身の回りの危険に用心するよう教育的な災害防止活動を推進しただけでも度数率は低下するが、しかし、強度率を引き下げるには重大災害をなくすべく生産設備の改良を視野に入れた抜本的な総合計画が不可欠となる。1910年代の合衆国労働統計局はこのような安全対策のことを工学的な総改善(engineering revision)と呼んでいた。<sup>76)</sup>

71) 高度経済成長期の技術革新の概要は、沢井実「高度成長と技術発展」『日本経済史5 高度成長期』石井寛治、原朗、武田晴人編(東京大学出版会、2010)、1-55。

72) 年千人率とは、在籍労働者1,000人あたり、年間の被災者数を示したものである。災害発生状況を正確に把握するためには労働移動や就業労働時間の記録が不可欠だが、年千人率は、そのような雇用記録が整っていない場合の便法としても用いられた。なお、この災害発生率の算式が論者によって異なっており、その問題性が当時から指摘されていた。岩田実「労働災害率の算出上の問題点：とくに年千人率・度数率・強度率について」『大阪府立大学紀要(人文・社会科学)』18(1970.3):75-85。

73) 野口『安全管理』17。

74) 新5カ年計画では、第46回通常国会で成立した労働災害防止団体等に関する法律および1964年3月29日づけ中央労働基準審議会の答申が念頭におかれた。本文の引用句はこの答申の文言である。野口『安全管理』附録IIIに収録されている。328頁から引用。

75) 野口『安全管理』266-68。同様の考えは、ハインリッヒ理論に対する批判というかたちをとっていないものの、武田晴爾にも見られる。「安全偶感」『安全と衛生』13巻1号(1955.1):16-18。

76) Lucian W. Chaney and Hugh S. Hanna, "The Safety Movement in the Iron and Steel Industry 1907 to 1917," *Bulletin of*

**ラインとスタッフの役割** 災害予防はマネジメントであり、安全管理機構を真に機能させない限り、工学的な総改善のレベルにまで防災努力を引き上げることは難しい。野口の新しい処方箋では、防災努力の重点が大きく変化したが、安全管理の理想は一貫していた。ただし、この時期の野口は、ラインとスタッフの役割分担を強く意識していた。

目標とする理想の安全管理機構は……安全に関する認識を十分にもった最高責任者が、率先して会社の組織を通じて末端まで徹底する状態であって、それに有能な専門知識をもった安全管理者を、その最高首脳に直結したスタッフとして配置する姿が、あるべき一番好ましい姿である。この場合は安全管理者は最高責任者の頭脳の役目を果たすことになる。<sup>77)</sup>

安全管理はラインを通じ徹底されなければならないが、それを機能させるのは経営のトップである。この基本認識をベースにしてラインとスタッフの機能を明確にした点に高度経済成長期における野口の処方箋の特徴があった。<sup>78)</sup>

日本の現実、しかし、この理想から大きく乖離していた。企業にもよるが、経営者の側に安全運動を「率先」するの意欲を欠く場合、安全管理者が良心的であればあるほど、防災活動の負担なり責任を一身に背負うかたちになってしまった。しかも安全管理者の専門職性は未成熟なままであり、会社内で必要な権限が与えられていないことも少なくなかった。野口はこうした現状を重々承知しながら、しかし次のように述べざるを得なかった。「安全はすべての人の任務であるといわれているが、物の面でも人の面でも不完全な現段階では、安全を推進する中心的存在が必要である。現状では安全管理者に人を得るか否かが、事業場の安全成績を左右している」と。<sup>79)</sup>

安全運動の課題は戦後復興期と少しも変わっていないのに、災害発生状況は複雑さと深刻さを増しており、重度災害の削減が焦眉の急となる中、処方箋の書き替えが求められていたわけである。U.S. スティール社の代役をわが国の大企業に求めて他企業が見倣うのを悠長に待っているわけにはゆかない。「『安全管理は経営首脳者が安全に意欲をもてば、その大半が達成されたもの』と考えていい」<sup>80)</sup>と野口は思い詰めており、かくして、わが国の経営者をゲーリー判事のような存在に作り替えるための説得のプログラムを用意することになる。これが『安全管理』である。同書は、処方箋の面白さの点で、戦後安全管理文献の傑作のひとつと言ってよいだろう。

**説得の話し方** 災害防止活動の基本は経営内の人びとに「安全」を売り込むことであり、説得の

*the U.S. Bureau of Labor Statistics*, no. 234 (June 1918), 165.

77) 野口『安全管理』166.

78) ここに示されているライン・アンド・スタッフ組織の考え方それ自体は、いうまでもなく新しいものではなく、安全管理の世界でも、たとえば早くから蒲生俊文が論じている。ラインやスタッフという言葉を使っていないが。「災害予防と常識」『産業福利』8巻3号(1933.3): 1-7.

79) 野口『安全管理』169, 181.

80) 野口『安全管理』176.

話法 (salesmanship) に処方箋の個性があらわれる。野口の用意した説得プログラムの特徴は、人道主義が機能する場面を限定した点にある。戦後復興期の論説では、人道主義の大切さを重々承知しつつも、災害防止の経済的価値を一貫して強調するものであった。これに対して『安全管理』では、従来の基本線を維持しつつ、安全管理者 (スタッフ) の役割と経営者 (ライン) の役割とを明確に分けた。すなわち、安全管理者が社内の人たちを説得する時には能率の物語 (経済的価値の強調) が適しており、経営者が労働者や一般公衆に向かって産業安全の大切さを説く時には人道主義の物語が最適である、と。すでに見てきたセイフティ・マンの手法と酷似している。

人道主義の話法は控えよ、これが安全管理者向けのアドバイスである。企業の安全管理機構は事業の性格や安全管理の進展度合いに即してつねに見直す必要があるが、わが国の現状を踏まえた時、安全管理者とその役割を理解してもらうことがなかなか肝心だという。そして社内の人間を説得するという安全管理者のもっとも重要な役割を思うと、わが国の安全運動の弱点は人道主義を前面に押しだしすぎたところにあると言わざるを得なかった。「安全管理者の日常業務は社内における安全の売り込み」であり、売り込みの際に人道主義を持ちだすのは逆効果である。すなわち、「産業安全が人道上大切なことは分かっている、それだけの理由では、経営者に積極的な安全推進の意欲を望むことはむずかしい」からである。「従来のわが国の安全運動は、あまりにも真正面から人道主義を振りかざして強調したために、かえって経営者に対して安全の主旨には反対しないが、安全をやるには金がかかるとか、暇がないというような変な認識を持たせたのではないかと思われる」<sup>81)</sup>

実際、人道主義の物語は安全運動の創成を説くときの定型的なパターンになっていた。たとえば、1916年に住友伸銅所で災害防止活動を立ち上げた三村起一は、わが国安全運動のパイオニアの一人であるが、1953年の回顧録の中で次のように描写されている。

彼が伸銅所の一社員であった時のこと、或る夜半に工場から電話で、只今大板工場で職工が一人殉職した、と知らせて来た。彼は阪神間の魚崎の家から初発電車に乗り、伸銅所に駆け付けた。

大板工場の大鋏を動かす為に廻ってある大きなギヤーに挟まれた職工は、牛肉のひき肉同様に粉々にされて、形も何もなく、たゞ一塊なきがらの上に筥が被せられてあった。三村は熱涙に溢れるのを怖へられなかった。二時間ばかり経て、殉職者の妻が子供を背負って駆け付けて来たとき、彼は胸も張り裂けそうな思ひをした。この瞬間に於いて、彼は災害防止の仕事に献身しようと決心したのであった。

何が三村をしてこの善事を成さしめたか。それは工場経営学といふ類の机上の空論からではなかった。あはれな一職工の惨死というふ実事が、彼の同情を心の奥底から呼び覚ました故で

81) 野口『安全管理』54-55.



あった。そのとき彼はなほ若かつた。若いから純真で、義憤の炎が燃えたのであった。<sup>82)</sup>

この史料によれば、三村は「義憤の炎」によって安全運動を開始したという。<sup>83)</sup>野口に言わせるならば、その心情は察するに余りある、しかし安全管理者が経営陣を説得するときには、この熱い気持ちは内に収めよ、同情心、純真さ、義憤だけでは経営者は動いてくれない、安全管理の経済的価値に視点を定め、能率の話法に徹すべきだ、というのである。つまり、この回想録の主張とは正反対に、工場経営学を重んぜよ、ということになる。

これに対して、人道主義の姿勢を貫け、これが経営者向けのアドバイスである。安全管理の推進はラインを通じて行わなければ徹底せず、「真に実効ある災害防止活動を期するためには、経営首脳者自らが災害防止に関する責任を全うするという基本的態度が強く要請される。」<sup>84)</sup> そのためには経営者が常日頃から災害防止活動への強い思いを腹藏なく公言することが大切であり、そして「労働者に呼びかける経営者の基本態度は、人道主義に徹することである。……労働者にとって、安全は自己の生命と健康を保持する絶対的なものである。経営のつごうで呼びかける安全には、労働者の共感が得られないものと考えねばならぬ」と。安全管理は「すべての労働者とその家族の幸福のためにやっている点」を忘れてはならない、同じ人間として他者の身の上を思いやる心的態度が不可欠である、と野口は断じている。<sup>85)</sup>

**鮎川随筆の再生** 以上の説明はあくまでもラインとスタッフのあるべき姿を描いた理想論であり、現実の経営者が人道主義の信奉者でないことを野口は重々承知しており、このような経営者を説得するためのプログラムを準備していた。その時野口の脳裏をよぎったのが鮎川義介の筆になる「道徳経済一元論」であった。ゲーリー判事を主人公とする安全運動の創成物語には複数の伝承があるが、鮎川が日本に伝えた「ゲーリー氏の述懐」(野口の言葉)以上に詳しく論じているものは他になく、そしてなによりも人道主義に経済的価値のあることを「鉄鋼王」が直々に説いている点が野口にはなかならず重要であった。ここに戦後忘れられていた鮎川随筆を復活させる意義があった。随筆中のゲーリーは述べている。「自分は、儲けようと思つてこのことをやったのではない。これは、労働者をいたわる慈悲や親切心の迸りから、彼らのために樂園を作りたいという願望の一つの現れであつたに過ぎない。しかし、その結果はその願望をみたと同時に、非常に大きな利潤をもたらすこ

82) 川田順『續住友回想記』(中央公論社, 1953), 110.

83) わが国の先行研究は、1916(大正5)年の工場法の施行が、安全運動の始動に大きな影響を及ぼしたと指摘しており、三村の言説を時代の文脈に位置づける必要があるだろう。実際、三村が住友伸銅所に勤務しはじめたのは1914年7月だが、この時すでに彼は労働災害が日常的に発生している現実と直面していた。しかし、安全運動を開始するのは、それから2年後の1916年、工場法が施行された年である。荻野喜弘「戦前期日本の安全運動と炭鉱」久留米大学『産業経済研究』19巻4号(1979.3): 1-41; 三村起一「私の履歴書」『私の履歴書: 経済人6』(日本経済新聞社, 1980), 274-75.

84) 「労働災害防止に関する中央労働基準審議会の答申」, 野口『安全管理』328.

85) 野口『安全管理』182, 191-93.

とになつた」と(巻末附表を参照)。ゲーリー判事は人道主義から利益を引きだした人物であり、日本の経営者の見做すべき目標として戦後世界にのみがえってもらう必要がある、このように野口は考えたのであろう。

とはいえ「ゲーリー氏の述懐」をいきなりもちだしたのでは逆効果であり、そのための導入プログラムがなければならない。野口の観察によれば、日本人経営者は「安全」という言葉そのものに抵抗を示す気難し屋であり、ニンジン嫌いの子どもにニンジンを食べさせる巧みな手料理が求められるという。

経営者は安全が人道上大切であるとの原則論は一応も二応も承知していると考えているから、今さら部下のお説教を聞く気にならないだろう。さりげなく事例を引用して、反省してもらうようにしたらいい。アメリカのあるセーフティ・コンサルタントが、「安全セールスの要諦は、安全という言葉を使わずに安全を売り込むこと」といつているがこの言葉には味がある。安全を語らず安全を売り込む気持が大切である。<sup>86)</sup>

あれこれ手を替え品を替え経営上層部に働きかける段取りや工夫を野口はさらにいくつも列挙しているが、詳細は同書に当たっていただくとして、なんとか経営者に「安全」の大切さを悟らせることに成功したとしよう、そうしたら、こんどは安全に深い関心をもっているということを公言させる場を用意することである。野口は述べている。経営者をして人道的な物語を話させる場を設定し、話の素材を準備するのも安全管理者の役割である。「経営者は多忙な人が多い」から、「安全問題について発言しやすい話題や資料を提示することにつとめ、できれば『安全の自慢話のたね』を提示しておけばよい」と。そしてこのような自慢話によってどのような効果が得られるかは、ゲーリー判事の物語に表現されているという。つまり、説得プロセスの最後の最後でゲーリー判事に登場してもらう段取りである。

US スチールのゲーリー社長が、安全第一の社是を掲げてから、従来よりも、品質もよくなり生産も増えた。その理由のなかに、労働者を愛する社長の人間愛に応える労働者の協力があつた点を見逃すわけにはゆかない。経営者が安全に熱心であれば、

- a. 労働者は、職場における危険の不安から解放されるから、安心して働ける
- b. 安心があるから、気持は朗かになり、労働意欲が向上する
- c. 作業に心魂を打ち込めるから、その能率はあがる<sup>87)</sup>

86) 野口『安全管理』173.

87) 野口『安全管理』56.

セイフティ・マンに煽てられて人道主義者を演じてきたゲリー判事は、わが国でも引き続きその役を演ずることになったのである。「ゲリー社長」のように安全第一運動の先頭に立ちなさい、これが野口の経営者向けセールスマンシップの軸であり、この線に沿って安全管理者が経営者を説得する時の三段論法を用意したのである。長い説得プロセスをひとことでまとめるなら、安全管理者は、内に秘めた熱い思いを、自分で語るのではなく、経営者をして語らしめよ、ということになる。

野口の処方箋が効を奏したかどうかは分からないが、ここで注目しておきたいことは、この処方箋がセイフティ・マンの「上からの安全」と瓜二つだという点である。ゲリー判事を安全運動のリーダーとしてかつぎ、人道主義者に仕立てあげていったアメリカ鉄鋼業のセイフティ・マンたちの手腕に忠実に見倣ったかのようだ。しかし、その日本向けのアレンジに苦心の跡が窺われる。安全と能率は一致するという時の「能率」概念に生産効率や品質の向上を含めているのもそのひとつである。野口いわく、「古くはゲリー社長の安全第一が結果的には品質第一、生産第一の経営目的を果たした事実、安全はペイする、安全は儲かる、安全と能率は一致するなどいろいろといわれることからの内容を検討し、安全管理の本質を正しく認識すれば『安全は企業の体質改善の有力な手段である』ことが理解される」と。<sup>88)</sup> 安全と能率とのかかわりについてはさらなる考察を要するが、高度経済成長期の処方箋の分析は、ひとまずここで区切りをつけておこう。

## 7. 日米の安全運動の歴史的位置

ゲリー判事を主人公とする安全運動の創成物語について、アメリカでの成立、戦前期の日本への伝播、高度経済成長期における再生の過程を振り返ってみて、とても気になることは、日本の安全運動が早くに始まっていながら、大きく後れをとってしまったという動かしがたい事実である。野口三郎が戦後復興期から高度経済成長期にかけて構想した安全管理の処方箋は、経営指導層によるリーダーシップをいかにして確立するかというテーマを軸にしていた。これは新しいテーマではなく、アメリカ安全運動草創期の「上からの安全」にほかならず、わが国の先達が大正期にアメリカから学んだものであった。つまり、1950年代から60年代のわが国安全運動の課題と手法は、野口の処方箋を見るかぎり、1910年代から20年代のアメリカのそれと平行関係にあったのである。はなはだ大雑把な比較だが、わが国は草創期のアメリカを40年遅れで後追いつるかたちになっていた。本稿を締めくくるにあたり、この点を少しく敷衍して、野口の働きの意義を読み解いてみたい。

わが国安全運動の立ち後れは何に起因するのか。ただちに想起されるのは、すでに見てきたとおり、旧工場法の規制力の弱さ、わけても安全装置規制の不徹底さゆえに、防災努力が労働者の注意喚起に偏っていたことを指摘しないわけにはゆかない。<sup>89)</sup> いまひとつは日中戦争から太平洋戦争へと進

88) 野口『安全管理』58。

89) 国際比較史的な視点から言えば、さらにその奥に、わが国資本主義の後進性を指摘しなければならないだろう。安全装置規制の遅延という現象に、わが国の輸出産業の競争劣位が表現されていたと考えられる。北岡壽逸「工場危害

んで行ったわが国の歩みと、その中で災害防止活動がますます精神主義の隘路へと落ち込んでいったことである。

ここでは戦争の影響について概観してみよう。わが国における災害防止活動の劣化は早くに始まっており、1930年代半ばの労働災害統計の上に如実に顕れている。武田晴爾は、表2と表3を掲げて、警鐘を鳴らしていた。「昭和十二〔1937〕年七月七日盧溝橋々畔に於ける日支兩軍間の小異変が日支大事変の発端をなした」のであるが、これを災害統計上から見れば、機械器具工場の数値に顕著なように、「非常時局を克服するための産業災害犠牲は数年前から加速度的に累加されつつあつた」のである。<sup>90)</sup> 日中戦争に突入する前からわが国は労働者の生命と身体を犠牲にしはじめていたのであり、もしも慧眼なる為政者あれば、日本のゆくすえは労働災害統計の動向からいち早く察知し得たことであろう。

安全運動の精神主義的傾向は、1937年7月1日に始まった第10回全国安全週間（盧溝橋事件は安全週間の最終日に起きた）の実施状況報告書に、色濃くあらわれていた。労働者の全員が「規律正しく命令を徹底して遵奉する」という良風が工場内に漲っていなければならないとし、工場内での神棚

表2 工場災害死傷者発生状況（死傷件数）（休業3日以上）

業態別	1931 昭和6年	1934 昭和9年	1935 昭和10年	1936 昭和11年
機械器具工場	17,298	31,165	39,316	46,991
化学工場	6,677	8,375	10,614	12,557
織物工場	976	975	1,045	1,128
紡績工場	3,742	3,225	3,198	3,703
製糸工場	392	372	258	188
その他の工場	6,122	13,027	15,329	15,924

出典：武田晴爾「非常時局の産業災害に及ぼしたる影響」協定会産業福利部『工場安全の叫び 其六 昭和十三年三月第六回全国産業安全大会報告』（福利部, 1938.3）, 75.

表3 昭和6年を基数とする業態別死傷者増加指数

業態別	1931 昭和6年	1934 昭和9年	1935 昭和10年	1936 昭和11年
機械器具工場	100.0	180.0	227.0	272.0
化学工場	100.0	125.0	159.0	188.0
織物工場	100.0	100.0	107.0	115.5
紡績工場	100.0	86.0	85.5	94.5
製糸工場	100.0	95.0	66.0	48.0
その他の工場	100.0	213.0	250.0	260.0

出典：武田晴爾「非常時局の産業災害に及ぼしたる影響」協定会産業福利部『工場安全の叫び 其六 昭和十三年三月第六回全国産業安全大会報告』（福利部, 1938.3）, 75.

予防及衛生規則に就て』『産業福利』4巻8号（1929.8）: 24—33.

90) 武田晴爾「非常時局の産業災害に及ぼしたる影響」協定会産業福利部『工場安全の叫び 其六 昭和十三年三月第六回全国産業安全大会報告』（福利部, 1938.3）, 74.

祈願、仏教經典の従業員への配布、安全頌の朗誦が事業場の朝礼などで励行された。<sup>91)</sup> 八幡製鉄所では「安全戦線の前衛隊たる工場安全委員会の効果的活動に多大の期待」を寄せ、安全思想の普及に努めた。安全週間の開催にあたって、全国レベルの標語とは別に、同製鉄所は社内の標語を定めているが、今日の安全管理思想から見て、不安を覚えるような句が並んでいる。「万全を尽くして尚も神だのみ」「規律を守るは安全の第一歩」「使ふ機械に噛まれるな」とある。<sup>92)</sup> 同年10月にわが国の産業は、「戦局拡大に伴ふ本格的戦時生産過程に入つて再び過長労働時間を強行するの止むなきに至り、而かも新人職工の占むる分野が著しく増大したため、全時間区分に亘つて災害数の増加を見たものと推知せられる」状況となった。<sup>93)</sup>

安全運動指導者たちも苦渋の決断をせまられていた。欧米の安全管理思想と防災技術の輸入に精力的に取り組んできた蒲生俊文の筆にも時代の制約が感じられる。わが国における「挙国一致」の精神を讃えるために、欧米のそれを貶める論法に手を染めた。「我邦本来の国民精神の根柢は神ながらの一心同体である。……欧米に於けるが如く個々の存在の集合体として便宜上結合して強てチーム、ワークを作らむとするが如き浅薄なる努力では無くして本来の一心同体であり、当然の一心同体である」と。<sup>94)</sup> 1940年の文章にも苦しい心中が察せられる。「今や我が国は有史以来未曾有の大事に直面して居ります。我々工業界の者は使ふ人も使はれる人も愈々自らの個性を磨き益々人格を向上し剛健なる肉体を備へ一体となつてお国の為に働かなければなりません」と。<sup>95)</sup>

敗戦後のわが国は、過度の精神主義からの脱却と安全管理の科学の振興が急務であった。そのために最初に取り組んだことのひとつが、昨日までの敵国アメリカの安全管理マニュアルの翻訳である。訳書に推薦の辞を寄せた武田晴爾は無念の胸中を吐露している。

思えば日本の安全運動は一九一六年内田嘉吉氏が合衆国から輸入したものであつて、世界の歴史上、その出発は決して遅れてはしなかつたのである。爾来関係者の努力に見るべきものがあつたにも拘らず、依然としてその実体が労働者の注意を喚起する安全運動の境域を脱せず、大戦の重圧と共にその氣息も絶えなんとするに至つたのは、関係者が安全科学の研究を怠り、安全工学、安全管理学の基盤を樹立するの誠意を欠いた当然の帰結である。わたしはその責任を感じている一人である。<sup>96)</sup>

91) 「東京近県に於ける第十回全国安全週間実施状況視察の記」『産業福利』12巻9号(1937.9):5-21.

92) 日本製鐵株式会社「八幡製鐵所に於ける第十回全国安全週間実施状況」43-52。「万全を尽くして尚も神だのみ」は、中国の故事にある「人事を尽くして天命を待つ」を連想させるが、この格言には「運を天に任せる」の含意もあり、不安を覚える。

93) 武田晴爾「非常時局の産業災害に及ぼしたる影響」81.

94) 蒲生俊文「国民精神動員と人事管理」協定会産業福利部『工場安全の叫び 其六』59.

95) 蒲生俊文『工場十訓』(協定会産業福利部, 1940), 序.

96) 武田晴爾「本書推薦の辞」, 土木建築安全衛生協会編『産業安全教範』(同協会, 1949; 再版: 財団法人労災協会, 1951), 4. 原著は工場監督官のための標準的な訓練教本 (standard training text) として米国労働省労働基準局によって作成された。US Department of Labor, *Safety Subjects*, Bulletin Number 67 of the Bureau of Labor Standards (Washington,

「大戦の重圧」という言葉から戦争によって失われたことがらの大きさが伝わってくるが、しかし武田の見るところ、精神主義の問題性そのものは安全運動の草創期から続いていたものである。内田嘉吉による「安全第一」の輸入以来、関係者のたゆまぬ努力があったにもかかわらず、わが国の安全運動は一貫して労働者に対する注意喚起に偏っていたという。つまり、「安全第一」の使用目的と意味を取り違えていたことになる。

わが国安全運動の立ち後は「安全第一」の意味喪失という文化価値的な時差を伴っていたのであり、したがって、戦後の安全運動の再出発は「安全第一」の原義に立ち返ることからはじめなければならなかった。野口にもそれなりの思いがあったことは、「ゲリー氏の述懐」を戦後日本に復活させた理由説明に窺われる。「『安全第一』という言葉がいい古されたスローガンとして承知している人は多いが、安全第一の目標を達成するために、ジャッジ ゲリー氏が、どんな施策を講じたかについてはあまり知られていない。」このように前置きして、「世界に類例のない安全第一の工場」を創建したゲリー判事の事績を紹介した。野口の処方箋がセイフティ・マンの「上からの安全」と瓜二つであったことを考え合わせるなら、彼にとって「安全第一」の原義とは、経営者が安全運動のリーダーであり、第一に責任を負うべき主体である、というメッセージにほかなるまい。<sup>97)</sup>

**附記** 本稿は、現在すすめている研究プロジェクト「安全第一の起源——神話と真実——」の一章を構成し、ゆくゆくは総体としての人事管理成立史研究の中に位置づけることになる。本研究の遂行にあたり、2020年度科学研究費(JSPS KAKENHI Grant Number JP19K01796)の支援を受けました。

---

D.C.: GPO, 1948).

97) この結論は野口の次の言葉とも整合性がある。彼は1969年の著書において「ゲリー氏の述懐」を本文に組み入れ、次の文言で締めくくっている。「このゲリー会長の述懐は、安全運動に携わる者も安全管理を推進する者も等しくが興味すべきものである。とくに事業経営者は安全の理念とその必要性についての教訓をこの言葉から汲みとる必要がある。」野口三郎『安全管理総論』(中央労働災害防止協会, 1969), 72-75.

附表 鮎川義介「道徳経済一元論」と野口三郎「安全第一について」の比較

道徳経済一元論	安全第一について
<p>出典：鮎川義介『物の見方考へ方』（実業之日本社、1937）、75-94.</p>	<p>出典：野口三郎『安全管理』（中央労働災害防止協会、1965）、附録 IX 安全第一について（385-88）.</p>
<p>論語と経済</p> <p>渋沢栄一子爵が道徳経済合一論を唱へ、論語を事業経営の基礎とされ、真正なる富貴は道徳と離るべからざるものなりとの信念を、終生堅持実践せられたことは有名な話である。</p> <p>三島中洲翁は、故子爵から親しくその所論を聴いて太（いた）く感心し、子爵古稀の祝ひに「題論語算盤図」といふ文章を草して送られた。これは子爵が大いに珍重されたものださうだが、その中に「算盤輿論語一而不二」（そろばんとろんごといちにしてならず）というふ文句がある。</p> <p>私の考へではこの説は、義を説き信を訓へ仁を論す論語の道徳律なるものが、常人の考へるやうに、経済と縁のないものでなく、寧ろ経済を支配する大きな原理に共通するものであるといふ所まで推し進めても宜いと思ふ。</p> <p>世人、殊に経済にたづさはる人々には、自己の利相反す、自利のためには他を排さねばならぬと考へるものが多いやうである。相互競争防止、共同利益保全のため、近来頃（とみ）に多きを加へたカアテルに於てさへ、出来得べくんば自己の分前を多くせんとし、それがためには他の不利を意に介せずというふ風がある。</p> <p>私は今、徳に出た行ひが経済の成功を齎（もたら）した実例を示して、かうした近視眼的経済観を抱く人々の反省を促すと共に、正当なる物の見方を論じて見たいと思ふ。</p> <p>以下に述べる所は、私が一九一八年米国に渡つた時、鉄鋼王ジャッツヂ・ゲリー氏から聞いた直々の話である。私は一日、彼の別荘（べっしょ）に招かれて、親しく晩餐を共にしたのであつた、その時、彼の生涯の述懐に耳を傾けたわけである。</p>	<p>「安全第一」という言葉をいい古されたスローガンとして承知している人は多いが、安全第一の目標を達成するために、ジャッジ ゲリー氏が、どんな施策を講じたかについてはあまり知られていない。</p> <p>ここに鮎川義介氏が、直接聞かれたというゲリー氏の述懐を掲げる。</p>

<p>鉄鋼王の直話</p> <p>『私がカーネギーと共に、ユウ・エス・スチール・コーポレーションを作りあげたのは、一九〇一年の早春であるが、その当時のアメリカ製鋼業ときたら、生産過剰、乱売の挙句、倒産者が続出して、全く無慙なものであつた。それはベセマーとトーマスの発明が齎した製鋼業の革命的ブームの波に乗つて、呉服屋であらうが、地主であらうが、山気のある連中が皆これに手を出した成行の果であつた。</p> <p>『さすがのカーネギーも御多分に洩れず弱つてゐたので、トラストを作ることになつた。こゝに私が登場して、破産会社や睡眠会社、半死半生の会社を幾十となく掻き集めたのである。そして私は、それらの工場を親しく検分したのだが、至る処で、労働者の如何に悲惨な状態にあるかを知り、そゞろ哀を催した。設備は幾年も打ちつ続いた殺人的な不況に禍されて、改良はおろかなこと、何の手入れもせずに酷使され、従つて、怪我人の簇出驚くべきものがあつたのを目撃し、実に製鉄業ぐらい残酷な仕事はないと痛歎したのである。</p>	<p>私(ゲリー氏)がカーネギーと一緒に、U.S. スチール・コーポレーションを作りあげたのは、1901年の早春であるが、その当時のアメリカ製鋼業は、生産過剰、乱売のあげく、倒産者が続出して、全く無慙のものであつた。それはベセマーとトーマスの発明がもたらした製鋼業の革命的ブームの波に乗つて、呉服屋であらうが、地主であらうが、山気のある連中が皆これに手を出した成れの果てであつた。</p> <p>さすがのカーネギーもご多分に洩れず弱つていたので、トラストを作ることになつた。ここに私が登場して、破産会社や睡眠会社、半死半生の会社などを幾十となく掻き集めたのである。そして私は、それらの工場を親しく検分したが、いたるところで、労働者がいかに悲惨な状態にあるかを知り、そぞろあわれを催した。設備は幾年も打ちつづいた殺人的な不況に禍されて、改良はおろか、何の手入れもせずに酷使され、したがつて、けが人の続出は驚くべきものがあつたのを目撃して、実に製鉄業ぐらい残酷な仕事はないと痛歎したのである。</p>
<p>労働者への同情</p> <p>『こゝに、労働者に対する真の同情心が誘起され、私は、大きな決心を固めた。それは、私の力で、一つ、労働者にとって理想的な工場を拵へて見たい。他日成功の暁には、世界に類例のない安全第一の工場を建ててみたいといふのであつた。</p> <p>『爾来年と共に、私の志も成つて、この理想の実現に着手し得るやうになつたので、私はミシガン湖畔の荒蕪地を選定して、いよいよ「原文では踊り字が用いられている」理想的工場都市の建設に乗り出した。私は先づ技師長に命じて、唯一言——「自分は豫々、労働者の負傷率を最小限度に留め得べき工場を建て、家族を真に安心させながら、労働者が存分働かれる楽土を建設したいといふ願望を抱いて居たのであるが、今こそこれを達成しようと思ふ。金に糸目をつけないから、その積りで君の思ふ存分に計画して呉れ給へ」と云つたのである。</p>	<p>ここに、労働者に対する真の同情心が誘起され、私は大きな決心を固めた。それは、私の力で、一つ、労働者にとって理想的な工場を拵えてみたい。他日成功の暁には、世界に類例のない安全第一の工場を建ててみたいということであつた。</p> <p>その後、年とともに、私の志も成つて、この理想に着手し得るやうになつたので、私はミシガン湖畔の荒野を選定して、いよいよ理想的工場都市の建設に乗り出した。私は技師長に命じて、ただ一言、次のとおりいつた。</p> <p>『自分がかねがね、労働者の負傷率を最小限度に留め得べき工場を建て、家族を真に安心させながら、労働者が存分に働ける楽土を建設したいという願望を抱いていたのであるが、今こそこれを達成しようと思ふ。金に糸目をつけないから、その積りで君の思う存分に計画してくれ給え』</p>



ゲリー・シテイー	ゲリー・シテイー
<p>『ところが、この技師長が頗る有能な男であつて、大体次のやうに設備した。</p> <p>一. 工場の排列、機械の配置を順序立てて、物貨の移動に縫れを生ぜぬやうにする。</p> <p>二. 構内鉄道の延長哩（マイル）数を、能ふ限り短縮する。また踏切や通路の曲角などには、ゴー・ストップの安全標識を設置する。</p> <p>三. ミルとミルとの間にトンネルを拵へることによつて、従來の如く、職工が機械を跨ぐ必要がないやうにする。</p> <p>四. 職工の人種が十数ヶ国に互つてゐるから、英語の判らない者のために、諸記号は数ヶ国の国語で連ねて書く。</p> <p>五. 各個の機械には必ず安全装置を附する。</p> <p>六. 工場内を明るくし、且つ常に清潔に保つ。</p> <p>『工場内は大体以上の如くにし、労働者の福祉のために、工場外の施設として――</p> <p>一. 清楚な社宅を拵へ、一戸毎に幾坪かの花園や蔬菜畑の土地を供給する。</p> <p>二. 病院の施設を完備し、良医を採用する。</p> <p>三. 労働者及びその家族のため専属の学校を設け、ワート・システムによる教育を施し、のびのびした人間を造る。</p> <p>四. 其他、衛生、水道、瓦斯、交通機関などの設備を完全にする。</p> <p>等、等の努力を払つたのである。</p> <p>『これが今日のゲリー・シテイーであるが、この計画実行に対する投資の額は、當時に於ては桁外れであつたから、他人から見れば実に割の合わぬ事をするものと解せられたに違ひない。併し、私はこれで非常に喜んだ。私は、この理想的な工場を有ち得たことをもつて満足し、何等他意はなかつたのであるが、御承知の通り世界大戦が一九一四年に勃発し、アメリカも一九一七年に参戦することになり、壮丁労働者が続々欧州に派遣されるやうになつた。そこで、アメリカ工業界にも、労働者の大なる不足を来したのであつた。</p>	<p>ところが、この技師長が、すこぶる有能な男であつて、だいたい次のやうに設備した。</p> <p>1. 工場の排列、機械の配置を順序立てて、物貨の移動にもつれを生ぜぬやうにする。</p> <p>2. 構内鉄道の延長マイル数をできる限り短縮する。また踏切や通路の曲り角などには、ゴー・ストップの安全標識を設置する。</p> <p>3. ミルとミルとの間にトンネルを拵へることによつて、従來のやうに、労働者が機械を跨ぐ必要がないやうにする。</p> <p>4. 労働者の人種が十数カ国にわたつてゐるから、英語の判らない者のために、諸記号は数カ国の国語を連ねて、だれにでも判るやうに書く。</p> <p>5. 各個の機械には、必ず安全装置を取り付ける。</p> <p>6. 工場内を明るくし、かつ、常時清潔に保つ。</p> <p>工場内はだいたい以上のやうにし、労働者の福祉のために、工場外の施設として</p> <p>1. 清そな社宅を拵え、一戸ごとに幾坪かの花園や蔬菜畑の土地を供給する。</p> <p>2. 病院の施設を完備し、良医を採用する。</p> <p>3. 労働者及びその家族のための専属の学校を設け、ワート・システムによる教育を施し、のびのびした人間をつくる。</p> <p>4. その他、衛生、水道、ガス、交通機関などの設備を完全にする。</p> <p>などの努力を払つたのである。</p> <p>これが、今日のゲリー・シテイーであるが、この計画実施に対する投資の額は、當時においては桁外れであつたから、他人から見れば実に割の合わぬことをするものと受けとられたに違ひない。しかし、私はこれで非常に喜んだ。私はこの理想的な工場をもち得ることで満足し、なにも他意はなかつたのであるが、ご承知のとおり世界大戦が1914年に勃発し、アメリカも1917年に参戦することになり、壮丁労働者が次々と欧州に派遣されるやうになつた。そこで、アメリカ工業界にも、大変な労働者不足が起こつたのであつた。</p>

仁慈と利益	
<p>『当時、余所の工場では機械が古いと事故が多いので、熟練工を必要とした。従つて熟練工にはすばらしい多額の賃金を払はねばならなかつた。また普通の労働者は、家族が危ながるので工場に入るのを忌避した。然るに、私の工場では設備が整頓して居るから熟練工を要せぬ上に、何国人でもやれるので、労働者の供給はかういふ際でも洵に容易であつた。そのために、他の工場が拱手傍観してゐる間に、私の方では大いに能率を上げることが出来た。のみならず、その贏利(えいり)は、かの巨大な元入を償うて余りがあつた。』</p> <p>『だから、私はつくづく思ふのである。——「自分は、儲けようと思つてこの事をやつたのではない。これは、労働者を労る慈悲や、親切心の迸りで、彼等のために樂園を作りたいといふ願望の一つの現れであつたに過ぎない。然るに、結果はその願望を満たすと同時に非常な利潤を齎すことになつた。つまり我利々々でやることは、結局に於て決して利益にならぬ。却つて他人の為にすることが、大なる利益となるのである。是に由つて之を觀れば、真の仁者は偉大な經濟家であり、真の經濟人は偉大な仁者であらねばならぬと言ひ得る』と。』</p> <p>以上が、私に語つたゲリー氏の直話の大意である。ところが私の見方を以てすれば、物貨の移動に縛を生ぜぬやうに工場や機械を配置するのは、表は、負傷率を低めて労働者の為めを計ることであるが、裏は、生産能率を高めて、企業の利潤を増大することになる。</p> <p>また、鉄道を最短にするのは、表からいへば、怪我人を少くすることであり、裏からいへば、運搬費の節約を意味する。</p> <p>前記の事々に就いて、かうして一々表と裏とを仔細に考へ合せて見ると、道徳と經濟との一致は自ら了解し得られるのである。</p>	<p>当時、よその工場では、機械が古いと事故が多いので、熟練工を必要とした。従つて、熟練工にはすばらしい高額の賃金を払わなければならなかつた。また、普通の労働者も、家族があぶながるので、工場に入るのを嫌つた。しかし、私の工場では、設備が整備しているから熟練工を必要としない上に、何国人でもやれるので、労働者の充足は、かういふ際でもまことに容易であつた。そのために、他の工場が拱手傍観している間に、私の方では大いに能率を上げることができた。のみならず、その利潤は、かの巨大な元入を償うて、あまりがあつた。</p> <p>だから、私はつくづく思うのである。</p> <p>『自分は、儲けようと思つてこのことをやつたのではない。これは、労働者をいたわる慈悲や、親切心の迸りから、彼らのために樂園を作りたいという願望の一つの現れであつたに過ぎない。しかし、その結果はその願望をみたすと同時に、非常に大きな利潤をもたらすことになつた。つまり、我利我利でやることは、結局において利益にならぬ。かえつて、他人のためにすることが、大きな利益となるのである。私はこの体験を通じて、真の仁者は偉大な經濟家であり、真の經濟人は偉大な仁者であらねばならぬと言ひ得られる』と。</p>

<p>偉大なるリーダー</p> <p>尚また、ゲーリー氏は大の労働組合反対論者であつたにも拘らず、平生ステツキ一本をも持たないで、単身闊歩することが出来たのを矜（ほこり）としてゐたことを想ひ合すれば、如何に大仁者の心平（たいら）けく身安きかを推察し得るであらう。</p> <p>それにつけても、目下世界の経済界は未曾有の混乱に陥り、倫敦経済会議に懸けられた望みも水泡に帰し、只今のところ收拾の見込が立たないで、各国共にもがき悩んでゐる有様である。</p> <p>私は、若し偉大なるリーダーが現れて、前述の精神をもつて時局に当るならば、それも一挙に解決せられ、世界平和の復興また期して俟つべきものありと信ずるもので、その実現が一日も速かならんことを祈つてやまない次第である。</p>	
<p>註 『物の見方考へ方』では、すべての漢字にルビがふられている。</p>	<p>註 促音の表記に大文字と小文字が混在しているが、原文のままである。</p>

## Humanitarian Narratives of the Beginnings of the Safety Movement: Their Birth in America and Rebirth in Japan

Tsuguyoshi Ueno

### ABSTRACT

History of the safety movement in the United States and Japan is not an easy field to study. Because there is a popular myth that emphasize a decisive role of Elbert H. Gary, chairman of the United States Steel Corporation, to originate the “safety first” movement with his humanitarian motive. This myth constitutes a master narrative in the literature of accident prevention and academic articles of safety management in Japan.

The myth had its origins in the formative years of the safety movement in America, then transplanted into the prewar Japan by Yoshisuke Aikawa, founder of the Nissan group of large companies, so called “Nissan Konzern.” When he met with Judge Gary in 1918 and discussed business matter, he was told a story of safety practices at Gary Works of the Illinois Steel Company, a subsidiary of the Corporation. He took it as a real story seriously and wrote an essay on it. The essay obtained a wide circulation in the prewar Japan, but forgotten after the World War II, and then came back during the high economic growth era.

The primary objective of this essay is to describe and document how the myth was created in America and why the revitalization of it occurred in Japan in order to make the historical background of the myth clear and to extend our understanding of the transnational history of the organized safety movement of both countries.

**Keywords:** safety first movement, safety vs. efficiency, Elbert H. Gary, Yoshisuke Aikawa, Saburo Noguchi