

# 日本IT書紀

## 043 水品と岩田

03 未剖篇  
卷之五 靉黠

佃均



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。

第四十三

水品と岩田

一

一九二五年（大正十四）の五月に、森村商事は米コンピユータイング・タビユレーティング・レコーディング（CTR）社と代理店契約を結んだ。このとき森村商事にどれほど勝算があったかという点、明確に肯定するのはなかなか難しい。

日本陶器だけがこの機械の恩恵を受けるのは勿体ない。日本の官公庁や会社でも必要としているに違いない。自分たちの力で国内に普及させることができれば、日本の進歩発展のためにどれだけ役立つことだろう。

というのが代理店契約の立役者・水品浩の言葉として伝えられている。この声に日本陶器の社長・大倉和親、取締役支配人・加藤理三郎はこたえようともし、そして七代目市左衛門も、間違いなく需要が顕在化すると信じていた。

ただし、森村商事の内部には、CTR社の代理店になったことを歓迎しない空気があった。既存の主力事業である生糸と陶器の輸出で十分な利益が確保できているのに、なぜわけの分からない計算機などを扱うのか、という意見である。

この意見には、水品浩への反感も含まれていた。

——社長に取り入る青二才。

といった感情であった。

結果として、ホレリス式統計会計機械装置の輸入販売は、社長である七代目森村開作が直接指揮を取る特命プロジェクトの色彩が強かった。

水品浩は、一八九五年（明治二十八）に神奈川県横須賀に生まれた。父・貞四郎は横須賀鎮守府の会計書記を務めていた。水品は父のあとを継いで海軍を志したが、極度の近視であったため海軍兵学校をあきらめざるを得なかった。旧制中学卒業とともに、貿易に従事することを望んで森村商事に職を求めた。

入社して六年目、森村商事のアメリカの現地法人であるモリムラ・ブラザーズ・カンパニーに駐在員として派遣された。森村開作は水品が勤勉であるばかりか、ニューヨークでも夜学に通って英語を学ぶなど向学心に富み、かつ優秀な頭脳の持ち主であることを理解して、破格の人事をも

つて処遇した。このとき水品は、渡航の船が二等船室であることを知って、森村開作から五百円の大金を前借りしてゐる。

「はじめから二等船室では、アメリカでの仕事がおぼつかぬではありませんか」

というのが理由だった。たかだか二十五歳の青年が抱く大志を可として、五百円という大金を抛出した七代目も、たしかに人物であった。

水品は本社の要請を受けて、日本陶器のためにアメリカにおけるパンチカード式統計会計機械装置について事前調査を行った。その結果、CTR社のホレリス式に魅力を感じていた。パワーズ式も有力な候補だったが、すでに三井物産がパワーズ社と東洋総代理店契約を結んでいたこと、ホレリス式が電気式であることなどが理由だった。

また水品はフレデリック・テイラーが提唱した経営管理法「テイラー・システム」の解説書『モダン・ビジネス』を熟読していた。彼はそれを通じてビジネス英語を学ぶとともに、計数的な分析と機械化による合理化手法を理解していた。

——どうせ英語を学ぶなら、電話で喧嘩ができるほどになりたい。

と希望した水品は、アメリカ人の家に下宿し、夜学に通

つて経営学や会計学などを習得した。大学の夢を捨ててもなお夜学に通つて大成したフレデリック・テイラーに触発されるころがあつたのである。同書は水品が帰国した際に大切に持ち帰り、現在も水品家に残っている。

## 二

加藤理三郎は一九二三年十一月にニューヨーク市に渡ると、同市で開かれていた事務機械展を水品の案内で見学し、パンチカード式統計会計機械装置の有用性を改めて確認した。加藤はホレリス式、パワーズ式の機種選定や輸入に伴う諸問題をモリムラ・ブラザーズ・カンパニーに一任して帰国した。このあと、水品は両機種を改めて比較検討した結果、

「電動式のホレリス式を推奨する」

という報告書をモリムラ・ブラザーズ・カンパニーの副支配人だった中山武夫に提出し、森村市左衛門もこれを了解した。

CTR社は日本にホレリス式統計会計機械装置を輸出することに、事務手続き上では合意したものの、いざ契約を結ぶ段になつて齟齬が生じた。

森村商事、つまり水品は統計会計機械装置一式を購入す

るつもりでいた。ところがCTR社はレンタル方式を主張したのだった。この問題では森村商事が折れた。

「これでまとまるかに見えた契約だったが、CTR社から別の問題が提示された。

「日本陶器は森村商事の関連会社とはいえ、出資者も経営役員も異なる別会社である。森村商事にレンタルしたマシンを日本陶器に又貸しするのは、契約外である」

というのだ。

さらに設置場所が名古屋であるため、

「責任をもって保守サービスが提供できない」

というのだった。

CTR社は十月十一日、最終的な結論として、

「マシンは提供できない」

と回答してきた。

交渉は暗礁に乗り上げてしまった。

このとき水品は副支配人の中山武夫に、

「森村商事がCTR社の日本代理店になれば、マシンを

又貸しすることにはならない」

という代案を示したと伝えられる。

またCTR社に対しては、

「それならば、私にその技術を教えていただきたい」

と申し出た。

CTR社は当初、代理店契約を結んでいない会社の社員を受け入れることに難色を示したが、再三再四の強い申し出に副社長ブレトマイヤーが根負けしたと伝えられている。根負けしたのはCTR社ばかりではなかった。

モリムラ・ブラザーズ・カンパニーの副支配人中山武夫、森村商事の森村市左衛門もまた、水品の熱意に根負けした。彼がパンチカード式計算機の保守サービスを担当するということは、一つには長期にわたるCTR社での技術研修に優秀な社員を出すことであり、研修後は日本に戻さなければならぬことを意味していた。会社としては営業上、直近の機会損失や、代わりとなる要員の手配など、かなりの負担を覚悟しなければならない。

果たして水品は、一九二四年十一月から翌二五年三月まで、ニューヨーク州エンディコットの工場で、CTR社の実習生として研修を受けることができた。

かくして、日本陶器が伝票処理の機械化を検討してから三年後の一九二五年五月二十一日、森村商事はCTR社と代理店契約を締結し、六月一日にホレリス式統計会計機械装置一セットがニューヨーク港から積み出された。

——輸送に当たったのは日本郵船「前橋丸」であった。

という記録が残っている。このマシンの輸入がよほどの大ごとであったことを示している。さらに、日本陶器名古屋

屋事務所に設置されたのは九月であつたと記録される。

三

日本陶器の「その後」を記しておく。

岩田壮一のことである。

日本陶器の岩田壮一は、パンチカード型統計会計機の歴史に最初の一步を刻んだユーザー側の先駆者となつた。だけでなく、計算機を使って経営した最初の人物でもある。

一九〇三年（明治三十六）名古屋生まれというから、水品浩の八歳年下である。一九二五年の春に東京商科専門学校専門部を卒業して日本陶器に入社した。

同社の名古屋事務所にホレリス式パンチカード統計会計機が設置されたのは、入社した年の九月だつた。同時に岩田は、大学で経理を勉強した。という理由だけで、担当者に任じられた。

話が前後するが、日本陶器は早くから、従業員による作業改善や発明考案を奨励し、生産設備の機械化、自動化に積極的に取り組んでいた。一九〇六年五月に定められた工場規則の第二十一条には、

製造技術或ハ業務上ニ付特種改良ノ新案ヲ案出若クハ発明

シタル場合ニハ其趣直チニ口頭ナリ書面ナリヲ以テ之ヲ技師長ニ申出スヘシ會社ニ於テハ公平ニ之カ調査ヲ遂ケ其結果有効ト認メタルモノニハ金壹圓以上百圓以内ノ賞與ヲ與フル「アルヘシ。」（筆者注：「」は「こと」と読む）

とあつて、工員からの業務改善提案や機器の改良工夫を積極的に採用しようとした。さらに「効程増進研究法」という解説書を作成して経営の合理化を進めていた。ホレリスの統計会計機を受け入れる下地はすでにできていた。水品浩は八歳年下のこの青年を、ことのほか目につけた。

最初は、女子事務員がやっていたソロバンの仕事をパンチカード装置に移行することでした。

水品さんは足しげく名古屋までやってきて、いろいろ相談にのつてくれました。

岩田のちにそう述懐している。

水品は、同時に故障の修理方法も岩田に伝授した。セツトするワイヤーの総延長は六十マイル（九万メートル）以上ある、ということまで教えた。とはいえ装置をまともに動かすのは容易ではなかつた。

英文のマニユアルと首つ引きで格闘し、そろばん係の女

子社員を選んで猛特訓して四人のパンチャーを養成した。パンチ業務を仕事とした初の日本人女性として、古田土きみ（旧姓「服部」）、堀田まさ、船橋つや、吉田星子の四人の名が残されている。

こうした悪戦苦闘ののち、何とか満足のいく表が作成できるようになった。

「新入社員にしては、なかなか出来がいいじゃないか、とほめられた」

というが、自在に表を作成できるようになるのに岩田は数年を要している。ホレリス式パンチカード装置を使いこなすのは、それほど難しかった。

岩田は統計会計機械装置を伝票処理ばかりでなく、生産管理や人事・給与計算など事業全般に活用した。日本人初の C I O (Chief Information Officer) として、記録にとどめられるべきであろう。

日本陶器に設置されたホレリス式統計会計機械装置の一号機には後日談がある。

日米間の電圧と周波数の違いである。設置されたものの、それを解決するための付加装置を新たに開発しなければならなかった。森村商会は陶製絶縁体で取引きがあった芝浦製作所に付加装置を特注した。本格運用に入ったのは一九二六年に入ってしまった。

ところが本稼働が始まって間もなく、一号機の集計装置は東京で開かれた森村商事の展示会に搬出され、翌一九二七年に戻ってきた。と思う間もなく、八月六日に倉庫から出た火災で電動カードパンチ装置一台を残して全焼してしまった。日本陶器は一九二八年、改めてホレリス式統計会計機械装置一セットを設置した。

~~~~~ 補注 ~~~~~

水品 浩 みずしなこう／1895～1978。第二次大戦前、日本ワットソン統計会計機械の経営トップに就いたが対米開戦と同時に逮捕され、釈放のち三重県伊勢にあった神戸製鋼の工場で計算機の整備や修理を命じられた。第二次大戦後、日本IBMの第二代社長となった。

三井物産の東洋総代理店契約 三井物産の吉澤審三郎は、パワーズ社に就いてCTR社とも同様の契約を結ぶ交渉を続けていた。しかしCTR社のレンタル制度が妥結のネックとなった。

テイラー・システム フレデリック・テイラーが編み出した科学的経営管理手法で、課業管理、計画機構、職能的管理組織、統制システムなどを組織的・計画的に展開する一方、労使協調の管理論を唱えた。水品がニューヨークに赴任した当時、アメリカで最新の経営手法として脚光を浴びていた。

フレデリック・テイラー Frederick Winslow Taylor／1856～1915 法学を志してハーバード大学に入ったが、目の病のため学業をあきらめて鉄鋼所の工具になった。機械工、組長、職長、保全職長、設計室長、技師長を経るまでの間、夜学で大学を卒業した。のちベツレヘム鉄鋼所の顧問などを歴任するなかで、独自に編み出したのが「テイラー・システム」である。

日本では大正デモクラシーによる労働運動の高まりに適應する経営手法として取り上げられ、第二次大戦後の日本の産業界における労使協調を基盤ともなった。日本陶器がホレリス式統計会計機械装置と同時に導入して業務改善に活用したのは、早いケース

である。

『モダン・ビジネス』 全二十四巻。ハミルトン・インスティテュート社刊。

森村商事とCTR社の齟齬 最初、CTR社はニューヨークのリムラ・ブラザーズ・カンパニーのオフィスに設置するのだと考えていた。ところがニューヨークでなく名古屋だということが分かって話がこんがらがった。

岩田壮一 いわた・そういち／1903～1980。一九六〇年日本陶器社長、一九六五年日本特殊陶業取締役、日本磚子取締役、東洋陶器取締役、一九七三年中部生産性本部会長を歴任した。のちに名を「蒼明」と改めた。

東京商科専門学校専門部 のち一橋大学となった。

日本人初のパンチャー 四人の氏名は『森村一〇〇年史』に記載されている。ノリタケ・カンパニー・リミテッド広報室から資料提供を受けた。

# 日本IT書紀 043 水品と岩田

著 者：佃 均

発行者：（特非）オープンソースソフトウェア協会  
<http://www.ossaj.org/>  
[info@ossaj.org](mailto:info@ossaj.org)

発行日：2023年4月10日

本作品は2004年-2005年ナレイ出版局より刊行された「日本 IT書紀」全5分冊を底本とし、原著者が一部改定を加えたものを複数の電子書籍に再構成して CC-BY-NC-ND ライセンスにより公開します。



© 2004 TSUKUDA Hitoshi (Licensed under CC BY NC ND 4.0)

本作品はCC-BY-NC-NDライセンスによって許諾されています。ライセンスの詳細な内容は <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.ja> でご確認ください。