

## わが青春の譜（三）

山岡浩二郎

### ヤンマーの生産開始

終戦に先立って、昭和二十年の六月には、ヤンマーもまた、大阪製作所、尼崎製作所ともに空襲を受け、大阪製作所は建造物の七〇%を、尼崎製作所は機械設備の三〇%と建造物の七〇%を失っていた。終戦になり、私は、会社がこれから先どうなるのか、その成行きがやはりいちばん心配の種だった。それだけに、八月二十七日の新聞に孫吉社長が出した全国の代理店と需要家向けの工場再開を告げる記事を見たときは、うれしく、ほんとうに生き返ったような気持がした。

事実、大阪製作所の設備機械を、空襲に備えて、大阪府池田市伏尾の久安寺という寺の境内に疎開させたこともあって、戦後ヤンマーの工場再建の動きは急ピッチで進んでいる。十一月には長浜工場でS型ディーゼルエンジンの生産を再開、これを可能にした原動力のひとつは、この疎開させた機械設備を主体にしえたからであった。

長浜工場がある滋賀県の長浜市は、JR東海道線の米原駅から、北陸線に入って二つ目に駅がある町で、東に伊吹山の雄大な姿を望み、西には美しい琵琶湖の眺めが景観できる人口約六万人の湖北の中心都市である。その昔、今浜と呼ばれていたのを、羽柴秀吉が築城して移り住んでから長浜と改められた町で、近郊には関が原、賤が岳、姉川などの古戦場を中心に史跡の多いことでも知られている。

地場産業としては、湖北の養蚕地帯を背景に、浜ちりめん、別珍、ピロイド、麻かやなどが盛んであったが、業種の性格上家内工業的で小規模工場が多かったのを、昭和十七年（一九四二）、当時戦時中で休業同然という状態に追いこまれていた、その中の大手であった中辻織物工場をヤンマーが買収、長浜工場を設置してからは、ポリエチレンなども進出、重化学工場の面からも知られるようになった。ついにながら、山岡家の郷里で疎開先となった高月町は、長浜からさらに北陸線で北上した町、賤が岳や余呉湖の南方で、国宝の十一面観音立像のある向源寺などで知られる。私は長浜工場までは汽車で通勤することになった。

海軍から帰ってきた私は、むろん直ちに会社に復帰、長浜工場で農工用の小型横形水冷エンジンの生産を担当、昼夜を分かたず奔走し、戦後のエンジンメーカーとしての基礎固めに傾注することになった。とにかく戦後

の猛烈な物資不足のなかでの再開であるから、生産が再開できたとはいえ、機械設備はけっして十分なものではなく、それ以上に頭を悩ませたのは極度の資材不足と闇物資の氾濫であった。東奔西走して資材をかき集め、何とか需要に応えられるようにするための苦労には筆致ではいいあらわせないものがあった。

私が長浜工場に帰ったとき、現場では、篠原小四郎君らが一生懸命働いてくれていた。Kという頑固な労組の委員長をしていた男もいた。篠原君からは、「月産百台、いや二百台つくれといわれるけど、ガタガタのボーリング、ガタガタのプレーナーで削ってますんやで。わしらやから丸く出来るけど、あんたが削ったら三角の穴しか出来ませんで」と愚痴られたものである。ボーリングといえば孔をうがう機械のことだから、三角になるようなことはないとはわかってはいたが、それくらいガタガタの機械をつかっていたのは事実だった。海軍で性能の優れた機械ばかり見ていただけに、「いくら百姓のエンジンやいうてもこれではひどすぎる」と、正直って弱ったものだと思うものだった。

そんな状態だから組み立てもたいへんで、ふつうの者では一日一台組み立てるのがやっとだった。ところがKは、一日に七台も八台も組み立てるのである。はじめは感心していたが、そのうちよく観察してみると、けっして上手なせいではなく、よい部品ばかりをうまく自分の手元に取り込んでやっていくことが、海軍帰りの私には見破れた。こんなずる賢い処世術にたけたタイプの職人は海軍にもちよくちよくいたものである。

生産を再開してまもなく、というよりあつという間にこの年は暮れていた。そして翌昭和二十一年に入ると、わが国の産業も、いよいよ復興を目指して活発な動きを見せはじめるようになった。ここで最大のネックになったのが深刻な電力不足だった。工場といわず病院から映画館にいたるまで、非常用（停電用）発電機の動力源としてディーゼルエンジンを求めてヤンマーに殺到してきた。試運転が終わると、待ち切れずに塗装なしで引き取っていくというありさまだった。うれしい悲鳴といってもよいが、何分生産力がないのだから、何とか需要に応えられるようフル操業で生産を続けた。それでも月産二百台がいいところといったものだった。



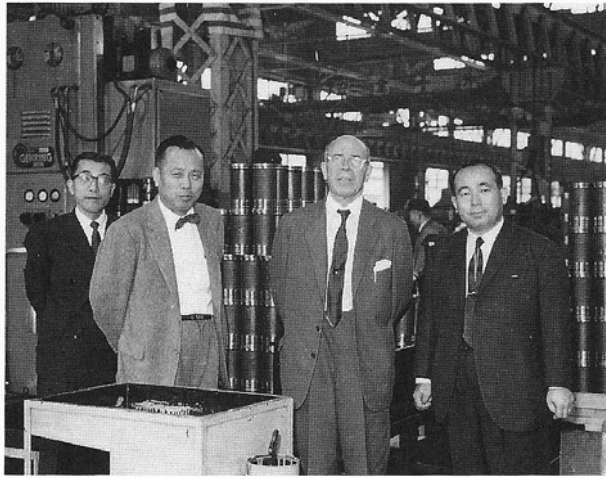
終戦直後の長浜工場

## 旧海軍の技術書招聘

長浜工場での生産再開と時期を呼応して、孫吉社長は昭和二十年の十一月には小型船用ディーゼルエンジンの開発に着手した。そのため、私は孫吉社長に提言して旧海軍から優秀な技術者をヤンマーに招聘することを実現した。

いうまでもなく海軍には私の友人がたくさんいた。工場の機械工場に行っても、鋳物工場へ行っても話はよく通じ、ヤンマーなら行ってもよいという人たちはずいぶんいた。私は大学のクラスメートだった安間恒夫君（彼自身もヤンマーに入り尼崎工場長まで勤めたが、残念ながら若くして亡くなった）が横須賀の機関実験部にいたので、彼にもエンジン関係の技術者の人選を頼むことにした。

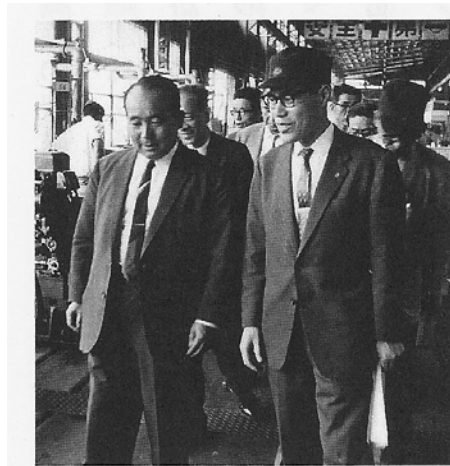
総勢十七名がこのときヤンマーに入社したが、このメンバーには忘れがたい人が多い。なかでも、もっとも忘れがたいのが、潜水艦をはじめ、魚雷艇やハイスピードのモーターボートなどのクラッチを担当していた設計主任で、少佐相当官であった野中技師である。



左から2人目 横井元昭氏、右端(山岡浩二郎)

ものの、クラッチは専門外の方だったという気がする。

船用エンジンをやるには減速機も必要だし、トランスミッションも要る。そこで野中技師を迎えたのだが、たまたま前後して、のちにヤンマーの専務取締役になられた、元横須賀海軍工廠の機関実験部に勤務された横井元昭技術中佐が入社されたことにより、横井氏とは海軍時代からずっとそりが合わなかったということで辞めてしまい、家族七人を連れて、郷里の佐世保に帰ってしまわれた。その後、神戸の川崎造船に入って、潜水艦部長として活躍されたが、横井氏がエンジンについては秀れた専門家だっただけに、まことに惜しい人材を失っ



安間恒夫君(右・当時ヤンマー尼崎工場長)と

また、海軍時代、造機本部の部長をしておられた時津三郎中将が、戦時中の交流のお礼ということで滋賀の家に訪ねてこられ、「おれもつかつてくれんか」と申し出られたことがあった。地位が地位の人だっただけに、どこかの役職に就いてもらえばよいというわけにもいかず、佐賀県の唐津に唐津ヤンマーという会社をつくって、代表者に就任してもらった。



近藤市郎氏

この時津造機本部長の下におられた近藤市郎少将も、このときヤンマーに入社された技術陣の一人であった。のち副社長になられたが、思えばこの時ヤンマーに入社した旧海軍の技術陣は、それこそそうそうたる顔ぶれであり、ヤンマーが今日あるための大きな礎石であったという気がしてならない。



大塚石松氏(中央)・孫吉社長(右)と

これは海軍とは関係ないが、この時期ほど私は工作機械の必要性を痛感したことはなかった。孫吉社長は、「浩二郎、お前はエンジンのことは学校と海軍で十分勉強しているから安心して任せられる。しかし、ヤンマーには工作機械のわかる者がいないから勉強せよ」といわれ、当時、普通旋盤を製造する大塚鉄工所という会社を経営しておられた大塚石松氏の自宅に、私を連れてうかがい、直接教えを請うてくださった。のちこの会社が住友に買収され、会長にまつりあげられてしまったのを機に、孫吉社長がヤンマーの取締役として迎えられ、まさに「工作機械の神様」で、私にはうってつけのよい師匠であった。

## 賠償指定工場

昭和二十一年十月、企業再建整備法制定。これは戦争で傷手をこうむった企業が立ち直るためのさまざまな施策を盛り込んだ法律であるが、会社もこの法律に基づいて再建整備計画の策定に取りかかったその矢先、突如

として、胸に刃をつきつけるように飛びこんできたのが、GHQ（連合国総司令部）からの、長浜工場、神崎工場（元尼崎製作所）ともに賠償指定工場にするという命令書であった。戦時中、航空機のエンジン等重要な部品をつくったというのが、賠償工場指定の理由だった。正直なところ、これにはまったく途方に暮れてしまった。というのは、この命令はGHQの中間賠償指令に基づいているが、GHQの命令は絶対的なものであり、連合国占領下の当時の日本では、日本人はただ屈伏するしか他に道がなかったからである。賠償工場になるということは、GHQの接収工場になったということであり、自由な生産はいっさい出来なくなるということであったから、企業としては事実上の自殺を強要されているといってもよかった。

とにかくディーゼルエンジンの注文は殺到しており、折角の再建努力を水泡に帰すようにしてはならないという思いから、再三再四、GHQに足を運び、小型ディーゼルエンジンがわが国の農漁村の食糧増産には欠くことの出来ないものであること、日本の産業復興にとって必要不可欠な動力源であることを必死になって訴えた。その努力のかいあって、何とか平和産業への転換が認められ、賠償指定工場の解除を受けたが、「これで思う存分ができる」と思ったときのすがすがしい感動は生涯忘れられない。

印象深いのは、賠償指定に命ぜられたとき、孫吉社長が長浜工場に來られて、全員を集めてされた訓示だった。

「この建物までは持つていくまい。諸君たちとこの建物さえあれば、私はかならずディーゼルをつくっていく。鍋や釜はぜつたいにつくらんから安心するように」

私の頭のなかには、この時の孫吉社長の毅然たる態度とその力強い声が、いまだにしっかりと染み込んでいる。私は海軍から帰ったばかりでこのとき二十八歳だった。よし、海軍で学んだ貴重な経験を生かして、新しく一からやっていこう、どんなことがあっても、この長浜から離れまいぞと、深く意を決したものだ。た。

賠償指定工場になったことで、浮き足だった者もむろんいた。時の工場長であったN専務を筆頭に工場幹部の一部の者たちは、もうヤンマーは潰れるぞといいながら、辞める準備に没頭していた。工場のなかで顔を合わせても目を反らせ、何となくそらそらしい態度をとる者が目立つようになった。そのなかに購買担当の係長もいた。

どうも様子がおかしいので、私は本社に連絡して、信頼のおける三宅日出雄、嘉瀬井良太郎の両君に来てもらい、いろいろ調べてもらった。すると案の定、N専務を中心にしたグループがあって、下請けに精米機や粉砕

機の部品を、エンジンの部品だといつかつてつくらせ、それを持って逃げ出そうとしていることが判明した。長年世話になった社長の心を踏みにじり、会社を裏切った工場トップにあるまじき行為は断じて許されるものではない。早速辞めてもらった。戦後の混乱期の世相の一面ともいえるだろうが、あったことはあったこととして恥をしのんで書きとめておく。

さすがにこのときは社長も同情してくれて、「浩二郎、こんなに混乱したらどうしようもあるまい。本社に來い」と声をかけてもらった。

「いや、ぜつたいに大阪へは行きません。呉にいますときから、もう一度技術屋として、長浜で一工員になったつもりで頑張ろうと決心して帰ってきたのですから」と即座に返答した。

賠償指定工場の解除に奔走していたときのことだが、GHQと交渉をするのに通訳が必要になった。たまたま高月町に高齢者であったが、米国のカリフォルニアから帰国した人がいて、英語がしゃべれるということからお願ひすることにした。ところが肝心の交渉の席上で、こう言ってくれ、ああ言っしてほしいと言っても、そんなことを言うと言われ怒り出すといつて、どうしてもこちらの意思どおりに話そうとしない。反論するようなことはいっさい伝えてくれないのだから、これではどうしようもない。

私は中学時代、医者を目指していたので、英語よりもドイツ語に力を入れた。だが、英語もまずまずだったので、話すのはともかく聞くほうは何とか聞いた。だから聞いていて、私たちが言っしてほしいと思っっていることを、そのまま伝えていないことだけはよくわかった。そのとき、私は、やはり言葉というものは、自分でしゃべらなければ、相手に十分意思を伝えられないことを痛感した。それから英会話の勉強に熱中し、懸命になつて自分で話すことを心がけた。

幸い、交渉の過程で、大津の米軍駐留部隊のプレイガーという大尉をはじめ、多くの士官連中と知己になることができた。週末には工場の来客用の施設にもなつていた向陽館へも来て酒を飲んだり、ダンスをしたり、琵琶湖周辺の観光や鮫ヶ井の鱒釣りに案内したり、まるで彼らの休日秘書みたいになつたこととなつてたいへん親しくなつた。おかげで英会話はみるみる上達し、その分、日増しに心が通じ合うようになり、県知事からも、「山岡さんのところへ行つたあとの大尉は機嫌がよいので、どうかお願いします」とまでいわれるようになった。のちこのときの語学力が、欧米諸国との取引や外国の方々との個人的なつき合いに、大いに役立ったことは申すまでもない。この経験から、私は常日頃、社員たちに、ことあるごとに英語の勉強をおこたらぬようにやかましく勧めている。勉強をしておく、

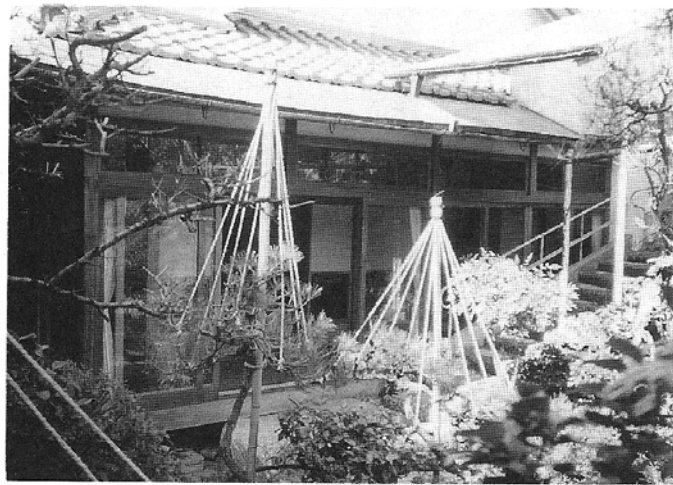
自分が言いたい心、相手が言いたい心が、お互いに伝わるから、海外に出ても、より楽しく過ごせるし、また、真からの友情を育むことができる。語学の勉強はまさに「友情をつくる貴重な投資」であるからだ。

この苦勞のかいあつてか、やがて「長浜工場の接収解除の申請をしてやるう」ということになり、プレイガー大尉の帰国後は、後任のブルーベーカー少佐の尽力で、ついに日本では第一号の接収解除工場になることができた。運輸省の奥井局長、仲谷資材課長等、解除に協力してくださった方へもここであらためてお礼を申しあげておきたい。

先にもちよつと述べたが、その頃、私は家族が疎開していた高月町の東阿閉から長浜まで毎日通勤していたが、このあたりは豪雪地帯で、冬の日には腰までつかるような深い雪におおわれ、長靴をはいていてもなかまどぼどぼになることもあり、とうとう両足がリユーマチのようになってしまった。

孫吉社長が見るに見かねて、「浩二郎、N専務が住んでいる向陽館はあんなに大きいんだから、お前たち家族は、奥のいちばん広い座敷に住めばよい」と言ってくれたことから、そこに居を移すことにした。

しかし、後から思えば、N専務にすれば、その頃はヤンマーを退くための下工作に懸命になっていたときでもあつた。煙たくもあつたのだらう、きわめて水臭く、台所もつかわせてくれない。私たちは仕方なく縁側にカンテキを置いたりして食事をするありさまで、家族が皆ずい



向陽館の奥座敷

ぶん不愉快な思いをしたものだった。

### 三人の午年男

さて、私は大正七年生まれの午年だが、ヤンマーには私の他にけつして忘れることのできない二人の午年男がいた。「三人の午年男」といわれた<sup>ゆえん</sup>所以でもあるが、その一人が、私より二まわり年上の明治二十七年（一八九四）生まれの大塚石松氏、いま一人が一まわり年上の明治三十九年（一

九〇六）生まれの横井元昭氏であった。二人とも今では鬼籍に入ってしまった。  
われた。

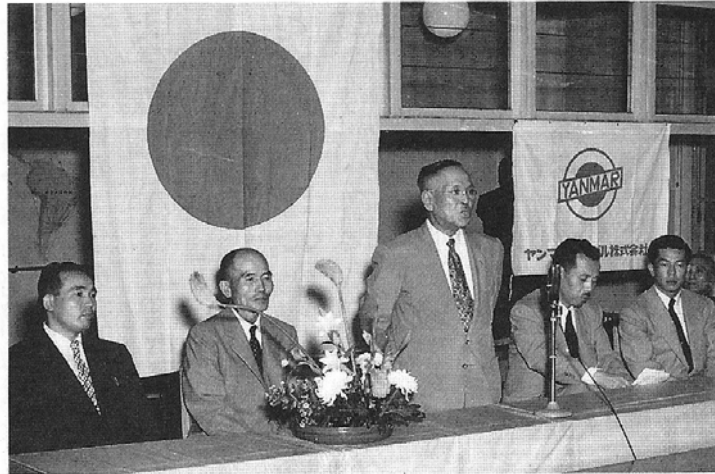
大塚氏は先に紹介した元大塚鉄工所の社長。まったくの叩きあげの職人肌の人で、英語などはまったくダメだったが、アメリカンマシニスト誌などのような機械専門雑誌に掲載されている広告カタログを見るだけで、機械のなかの構造がぱっと頭に描けるほど、工作機械に精通しており、文字どおり「工作機械の神様」がびつたりの人だった。

ヤンマーに迎えた初期の一時期、私は向陽館で、同じひとつ屋根の下で起居を同じくすることになった。おかげで、まさに私にとって家庭教師ともいべき存在ともなり、工作機械というものはこうやってつくるものだということを、一から教えていただいた。大塚さんがいっしょに住むと決まったとき、私は家内にこういったものだった。

「大塚さんは口の肥えた方で、食事には気づかうことも多いかもしれないが、居てもらわないと困るんだから、どうか、わしの親だと思っ  
て一生懸命がんばってくれよ」

横井元昭氏はすでに述べたとおり元海軍の技術中佐であり、ヤンマーに入られてからは、一貫して研究・開発部門を担当された人であった。

この二人の先輩と私は、おたがい同じ干支ということも手伝って、親しく交わり、技術開発の先頭に立つたが、いつのまにか、年の差と経験の差から大塚氏が「大馬」、横井氏



欧米視察旅行の帰国歓迎会  
左から〔山岡浩二郎〕（小馬）、大塚石松氏（大馬）、挨拶をする孫吉社長、横井元昭氏（中馬）、山岡淳男氏（現ヤンマー社長）

が「中馬」、そして最年少の私が「小馬」ということになった。と聞いて、私たちはけっして単なる仲良しブループとして交わったのではない。私はつねに二人の先輩、とくに大塚さんからは、工作機械に関する豊富な知識と経験を貧欲に吸収、勉強に励んで一日も早く二人に追いつき追いこせるような、「中馬」「大馬」になりたいと心に誓った。私は真剣であり、まだ若く血気盛んな頃だったから、二人の先輩にも、エンジンの開発・設計・製造について歯に衣をきせず議論を挑み、夢中のあまり、気がつくとき夜がもう白んでいたということもしばしばあった。



ちょうどこの時期、戦後も昭和二十五年（一九五〇）を過ぎる頃になると、この年六月に勃発した朝鮮戦争を契機とした、あるいは刺激とした特需景気によって日本経済は急速に進展、農業の近代化・機械化も急テンポで進められるようになった。

そのなかでヤンマーでは、昭和二十六年（一九五一）暮れまでに、画期的な軽量小形ディーゼルエンジンK型を完成、翌年一月発表会を行なうや、たちまち注文が殺到するようになり、増産体制を早期に確立することが急務の課題となった。

よりよいエンジンを、より安く、しかも能率よくつくるにはどうしたらよいか。横井氏から出されたエンジンの設計を、大塚氏と私が「もつと製造がしやすいように改良できないか」「複数のワークを一拳に削れるような形状にならないか」等々の、製造の立場からの設計変更を求めてフィードバックする。その間のやりとりは、ただ傍目で見ている人にはけんか沙汰にしか思えないほどの激論の連続だった。師と仰ぐ大塚氏に対しても、私は真っ向から異論を述べた。それらはけっして議論に終わることなく、「議して決して」そして即実行に移されたのである。このおたがいに垣根を張らない設計と製造一体の開発・生産体制の構築が、その後のヤンマーの発展にはかり知れない大きな礎となったことは申すまでもない。

しかし、近年思うに、会社の規模が拡大し、組織が肥大化するにともなうて、それぞれの部門がわが城を守ることに窮々として、セクシヨナリズムに陥り、こうした相互影響・相互浸透の心のこもった一体感の精神が稀薄になってしまった。口やかましくはなつたが、よい点が受け継がれていないということは真に残念でならない。過ぎ越しの日々に思いを馳せるとき、今も鮮やかに浮かびあがるのは、あの頃の「三人の午年男」たちの日々である。

## インド貿易ブームのなかで得たもの

話は多少前後するが、ヤンマーではすでに昭和の初期から、フィリピンなどの東南アジア地域、インドなどにディーゼルエンジンを輸出していた。戦後それを再開したのは昭和二十三年（一九四八）。するとまもなくインドから大量の灌漑水揚ポンプ用のディーゼルエンジンの注文があり、インドブームを呈するにいたった。興亜機械工業、昌運工作所、和歌山鉄工、野村製作所を買収したのは、この増産に対応するためで、そのためのエンジン部品をつくるのが目的だった。

それでも注文に応じきれず、ダイハツの小石社長や富士精密の新山氏(航空機の権威で当時工場長だったが)に相談、パテントのことなど多少問題もあつたが、とにかく両社でもエンジンをつくってもらい輸出した。面白いもので、奈良漬は兵庫県でつくっても奈良漬けと呼ばれるように、インドに輸出されるエンジンもまた、他社でつくったものもすべてヤンマーと呼ばれたことだ。それだけヤンマーの製品は好評だったわけで、その結果、それまで英国から入っていたエンジンなんかはすべてダメになつてしまつたのである。

このブームは昭和二十六年(一九五一年)まで続き、同年になつて、同国の外貨事情が悪化、二十馬力以下のエンジンの輸入が禁止されたことで終了したが、この間、ヤンマーから輸出した台数は実に二万八千台、利益もおおむね約三十億円に達し、戦後の経済復興期の取引としては破格のもので、日本政府が奨励していた外貨獲得にも大いに寄与することとなつた。

このインドブームの真最中であつた。ある日、私たちは、孫吉社長から、「こんなブームは、しかしいつまでも続くものではないぞ。国内で他社に遅れをとらないためにも、ヤンマー本来の目的である、農業用エンジンの開発に全力を注ごうではないか」といわれたのである。

もともとこの孫吉社長は、金持ちでない貧しい農漁村、しかも石油資源の乏しい日本のような国では、燃烧効率が高く値段の安い重油でまわるディーゼルエンジンこそが、もつとも必要な動力源であり、もしディーゼルエンジンを、石油エンジン並みの値段でつくることができれば、かならず石油エンジンを駆逐し、とつてかわることができるといふ、強い信念に燃えた人であつた。

この立場からこのときもいわれたのだろうが、のち、私はダイナミック・マネージメントへの考察をとおして、企業が発展するためには、企業業績の「変化速度と変化加速度」を定量的に眺め、この加速度がマイナスになるポイントができる限り早期に察知し、適切に意思決定をくだすことが、トップ・マネージメントの重要な任務であることに気づくようになってから、あらためてこのとき孫吉社長が、インドブームの真ただ中で小形エンジン開発の必要性を提唱されたことは、まさにこのポイントに到達する直前の時期であつたことに気づかされたのである。孫吉社長にはこうした、理屈・理論からではない、余人にはない先天的とも思える、将来を見通す洞察力が備わっていたのであつた。この文章を書き綴りながら、しみじみとそう思う。

もつともこうした先を見通す能力というものは、たんに勘であるとか、

経験の豊さだけで発揮されるものではない。脳裏に刻みこまれたあらゆる情報がその基礎となるものだ。したがって情報量は多ければ多いほど、的確な判断がくだされやすいわけで、私はことあるごとに、役員だけといわず社員に対しても、マーケティングということを厳しくいつている。一般経済情勢、農・漁業の状況、製品に対する市場のニーズ、競争相手との宣伝をふくめた競争力、特約店の動向、あるいはまた社内の開発体制等々、そのアイテムには枚挙のいとまがない。

(つづく)