

わが青春の譜（五）

欧州視察旅行

山岡浩二郎

K型の完成に符丁を合わせたかのように、この時期になると、農村では、従来の足踏み脱穀機にかわって動力脱穀機が急速に普及しはじめるようになった。それにともなつてヤンマーのエンジン需要も日増しに増え、インド貿易などで、他社との競争に立ち遅れていた農村市場の回復も、おかげで大きく前進することになった。

そんな矢先であつた。私は孫吉社長から、「浩二郎、これからはとても月に二千台や三千台をやつていたんでは間に合わんど。機械もこれでいいということはないはずだ。」

もともと、このディーゼルという名は、発明者のルドルフ・ディーゼル博士の名をとつたもので、元祖はドイツやないか。ドイツへ行こ。おそらくドイツやそのあたりの国をまわれば、もつといい小形のエンジンがあるはずや。

いまK型を開発し、これから市場へどんどん普及しようとしているが、もしドイツあたりにこれより優秀なエンジンがあつたら、K型にこれ以上投資したらえらい目にあう。ということ、今のうちに外国メーカーとの提携も考えとかないかんというこつちや。ひとつ世界中を見てまわろうやないか」と言われたのである。



欧米視察旅行で大阪駅を出発する孫吉社長一行

こうして昭和二十八年（一九五三年）二月から約五カ月の日程で、ドイツを中心に、イギリス、フランス、スウェーデン、イタリア、デンマーク、アメリカ、カナダなどを見学して歩くことになった。

ところが当時はまだ外貨事情がわるく、外務省から海外出張の許可をとるのも並大抵ではない時代であった。しかし幸いなことに、ヤンマーはインド貿易で多額の外貨を稼いでいたので、通産・大蔵両省にも働きかけて、何とか許可を取りつけることができた。しかもふつうは一、二名が限度のところを、孫吉社長、大塚氏、横井氏に私の四人、それに京都大学のディーゼルエンジンの権威であった長尾不二夫博士が、この方は文部省の許可をとって加わって、それにさらにこの頃アメリカのコロンビア大学に留学中だったヤンマーの淳男現社長が欧州で合流、当時としては破格の総勢六名というメンバーの旅になった。

ちょうどミュンヘンに滞在していた時だった。日本の留守部隊の責任者だった川本良吉常務（のち副社長、元満州住友金属社長）から、「横水エンジン月産五千台完遂」という電報が入ったのである。ドイツで八方手をつくして調べてみたが、これといったエンジンが見当たらなかった折だけに、これはまことに朗報であった。

「よし、ドイツで探しても我々のエンジンより優れたものはないことがわかった」「農用エンジンだけではなく、横井さんに今度は立型のディーゼルにしてもらって、手漕ぎでやっている小規模経営の漁民にもつかってもらおうじゃないか」と、話し合い、私は社長から、「一万台やろうや、おまえ、つくる自信あるか」と、いわれ、「ああ、やりますよ」と、元気よく答えたものであった。

そこで一行は、残された日程を当初のエンジン調査から、今後の増産体制の強化に備えての、生産体制の視察研究や工作機械の物色に主眼を置きかえ、著名工場を訪問した。

翌年秋、ふたたび私は、今度は鈴木次長を同伴し、再度欧米諸国を訪問するが、この二度にわたる視察の旅が、長浜工場量産体制の礎石となったのだった。

また、このとき、私たちが欧米各国を視察して、K型以上のエンジンがなかったことは事実であった。そして昭和三十年（一九五五年）に入ると、ドイツ発明家協会は、孫吉社長に対し、小形ディーゼルエンジンの実用化による功績に対し、ディーゼル金賞牌の授与を決定、多用のためニュールンペルグ市の授与式に行けなかった社長は、のち駐日ドイツ大使の手を経て受けとった。

人材育成について

長浜工場の量産体制に対する話は先に書いたので省く。ここでは、欧米視察や量産体制確立への過程で考えた、人材面のことについて少し述べておきたい。

どんな時代でも、人材の教育が重要であることは誰もがみとめる。しかし人は一日にしては育たず、時間もかかり、金もかかる。つい目先のことに気をとられ疎かにするならば、のちのち取り返しのつかないことになるだろう。この点、私は、つねに最低十年先を見越した、企業内教育の必要性を持論としてきた。

すでに述べてきたとおり、戦後、昭和二十四年（一九四九年）から二十五年にかけて、長浜工場が従来の少量生産から多量生産へと移行したとき、私は製造品質の向上と生産性の向上を、今後持続的に追求していくためには、何よりも優れた基幹技能者の育成が必要であると判断し、職長・班長教育と熟練工教育の二つのシステムを導入した。

ついで昭和二十八年（一九五三年）四月からは、戦前十八歳までの男子青年に課せられていた青年学校の伝統を取り入れて、職業訓練法に基づく技能者養成所を開設した。この養成所教育については、翌年二十九年、鈴木次長とともに行った欧米視察の際に知ったドイツのマイスター制度のなかに多くの優れた点があり、早速取り入れて内容の充実をはかった。こうして養成所の訓練を受けて育った若者たちが、その後



デミング賞実地調査風景

の長浜工場の生産を支える第一線の監督者として、大いに活躍したことはいうまでもない。

そして昭和三十年代に入ると、技術革新の進展は著しく、長浜工場でも新技術による生産の合理化を進め、QCによる統計的品質管理など、新しい管理法も次々導入されることになった。これに対応するため、私は全従業員を対象にTWI受講を指示、三十三年（一九五八年）だけでも延べ七百五十名（四千時間）が参加した。

こうした教育が基礎となつて、その後もさまざまな教育システムが展開され、四十年代に入つて、ヤンマーグループ全体におよぶ品質管理活動YQM（ヤンマー クオリティ マネジメント *Yanmar Quality Management*）へと発展、昭和四十三年（一九六八年）にはディーゼルエンジン業界初のデミング賞実施の受賞となった。

必要な若手技術者育成

話はぐんと飛んで平成の時代に入るが、せっかく人材育成の話になつてゐるから、ここは今すこし私の考えを述べておこう。

平成元年（一九八九年）九月のこと、ドイツのハノーバーで開催された欧州国際工作機械見本市（EMO89）を訪れたとき、痛切に考えさせられたことがあつた。それはあの歴史と伝統を誇るドイツやスイスといった欧州の先進諸国では、早くから若干技術者の人材育成にはたいへん熱心で、そこで順調に育つた有能な後継者が、新製品の開発の大きな原動力になつてゐるといふことだつた。

振り返つてわが国はどうだろうか。戦後、資源の乏しいわが国では、工業立国を目指して欧米諸国の先進技術を学び、そこに日本人特有の勤勉さと秀でた応用力をドッキングさせ、企業内教育訓練、終身雇用、年功序列といった諸制度をうまく整合して、いわゆる日本的経営なるものを築きあげ、ついには世界から経済大国として注目を浴びるまで成長してきた。

しかしながら、生産性と品質管理によつて多量生産を極限にまで追求し、さらに需要ニーズの多様化に対応して、多品種中少量生産をも実現してきたわが国の方式も、この時期には、すでに近隣の新興の工業諸国の手に移つており、わが国はさらにその先の、まさに先端技術と高付加価値創造の時代に入つていたのである。このような時代では、若い世代の感性や想像力が、ますます重要性を増すことはいうまでもない。私は先進諸国の若手

技術者育成のための情熱に学びながらも、先進国にモデルのない、成熟したわが国における若手技術者の独創性が、今こそ強く求められる時ではないかと思つたのであつた。

それにもかかわらず、近年、わが国では技術系の学校卒業生の製造業へ、とりわけ機械工業離れが年々進行しているのは真に憂慮すべきことではないだろうか。このような現象がつづくかぎり、わが国の技術力もどんどん低下し、欧州との技術格差は広がる一方になり、あげくのはては製造業だけの衰退を招くのではなく、わが国の産業構造の危機的状況をも生み出すことになりかねないのではないか。

機械工業がわが国経済の中核をなす産業として、今後、国際化時代のなかで存続発展するためには、私はひとつは学校教育の在り方を抜本的に検討し直す必要があるし、また企業においても、従来の教育体系や終身雇用、年功序列といった、日本的経営なるものを根底から見直し、創造性豊かな技術者を育てていく風土づくりに真剣に取り組み、技術者が機械工業に情熱を傾けることのできる、新しい時代の経営体制を整備しなければならぬと強く思つたのである。

ハノーバーの見本市の開所式では、日本の通産大臣に相当するドイツの産業大臣が、「今こそ人材を養成せねばならない。技能者だけでなく、ドイツの機械工業、自動車工業など、あらゆる産業に従事するすべての若者に希望をもたせ、そして教育訓練することが必要」だということをひじょうに長く語っていたが、大いに共鳴するところであつた。

そういえば、かつてドイツでは、NCコントロールの工作機械に関して、日本に先を越された苦い経験があつた。というのも、ドイツではコンピュータの活用について完璧を期したいばかりに、オープンサーキットではだめで、クローズサーキットでなければならぬという議論ばかりを、アーヘン大学の先生を中心に長くつづけたことがあつた。そのあいだに、日本では、不完全ながらもコンピュータをつかった工作機械を適当につくつて見切り発車し、相次ぐ試行錯誤と手直しを繰り返しながら、工作機械メーカーが懸命になつて勉強して、ついに、世界一使いやすいNC工作機械をつくりあげてしまつたのである。

今ではもはや、NCやロボットをつかつていない工作機械は一台もないし、しかもスピードが早く、コンピュータは当たり前という時代になつたのであるが、こうした反省もあつて、ドイツの産業大臣は教育の重要性を諄々と説いたのであつた。

それに対して日本の現状はどうだろうか。もちろん、ソニーであるとか、

トヨタ自動車、日産自動車あるいは日立等々といった、いわゆる世界をリードしようとする一流の企業は別として、一般の中小企業においては、一部のペンチャービジネスを除いて、ほとんど人が集まらないのは事実である。コンピュータのわかるエンジニアが必要であるにもかかわらず、メカトロができる現場の技能者がどれだけいるか。これも肝心の会社が訓練しようとしていないのであるから、これではだめだ。

身近に、私どものヤンマーグループを見ても、すでに技能者養成所はなくなつた。しかもみんなが壁をつくつて他を受け入れない。むしろ若い人たちがそうではないのに、極端なことをいえば、専務、常務、取締役といった経営者層が壁をつくり、自分が一番偉いんだと考えて、自分の考えていないこと、考えられないことには、いくら提案してもぜんぶNOと答える。やってみろ、とは決していわない。だから若い人たちも、上司に喜ばれるにはどうしたらよいかを先に考えるようになる。

現在、神崎高級工機製作所では、メカトロの養成をせよということでもミナーもやっているが、これも是が非でも必要だという真剣さに欠け、何か特殊なものであるというようにとらえているところに大きな問題点があると思う。先のドイツの産業大臣の話ではないが、ほんとうに今こそ教育訓練によって若い技術者を育てることが大切なのだ。そう私は痛感するし、現在の教育訓練の在り方を憂慮している。

(つづく)