

和田一夫・由井常彦著『豊田喜一郎伝』*

中 岡 哲 郎**

豊田喜一郎の伝記がトヨタ自動車株式会社からでた。執筆者は由井常彦と和田一夫であるが、今や世界のトヨタとなりリーン・プロダクションシステムで世界の技術思想に影響を及ぼすまでになった会社が、はじめて公式に世に問うた創業者の伝記として注目に値する。それだけではなく、この伝記は、これまで同社の社史が書き、ほぼ技術史や経営史の常識となってきた、いくつかの史実についての記述を、修正または否定する内容を含んでいる点でも、また執筆者の一人である和田一夫は、『豊田喜一郎文書集成』（名古屋大学出版会）という大著を編集し、衆目のみるところ喜一郎伝を書くに最もふさわしい人物である点でも、技術史研究者が見逃すことのできない本なのである。

伝記は通常のスタイルで喜一郎が一八九四年六月十一日生まれる所から書き始め、一九五二年三月二十七日死ぬ所で終るが、彼の成長と企業集団としてのトヨタの成長とが重な

るように全編が構成されているのが一つの特徴である。第1章は喜一郎の幼・少年期、明倫中学をへて第二高等学校へ入学するまでと、父豊田佐吉が木鉄混成力織機によって発明家として一定の成功を得た後、豊田式織機の経営をめぐる意見の対立でその常務取締役の職を辞任し、アメリカ視察に旅立つまでが、交錯し重なり合うように描かれる。第2章では、喜一郎の第二高等学校と東京帝国大学工学部機械工学科時代の生活と重ねて、豊田紡織の設立、この頃から豊田グループのまとめ役になってゆく豊田利三郎、上海の豊田紡織廠設立への佐吉の入れ込みが、描かれるといった具合である。トヨタが佐吉の発明活動、紡織事業から発展したものであり、その二代目経営者として事業を自動車工業へ発展させたのが喜一郎であることを思うと、この描き方は適切であろう。後の自動車事業を助ける人脈は二高時代に形成されている。

第3章は喜一郎が豊田紡織に入社直後に行

* 2002年4月16日受理
** 大阪市立大学名誉教授

った欧米旅行にあてられている。これは、これまでほとんど語られてこなかった事実であるが、最近発見されたという手帳と喜一郎の実習ノートに基づいて詳細に描かれる。最も重要な新事実はこの旅行の間に彼が、日本紡績業の実質的な装置供給部門であったプラット・ブラザーズ社で、2週間の工場実習を行っていることである。利三郎と佐吉が設定した、贅沢な次代経営者教育であったらしい。喜一郎は、熱心に当時最先端の機械工場であったプラットを観察し、労働者があまり働かず、機械製造法は、互換性生産でなく、すり合わせであったという記録を残している。このプラットでの実習体験は後のこの会社への特許移譲交渉と合わせて、伝記では彼の経営者的判断の原点とも言うべき重要な位置を与えられている。

「自動織機の研究と誕生」「機械製造の世界へ」と題された4章、5章が喜一郎の技術者経営者としての自立過程である。発明途上の自動織機を完成する仕事を一時鈴木利蔵や大島理三郎に委ね、上海に住居を移し、豊田紡織廠の経営に打ち込んでいた佐吉は、喜一郎が発明などに関心を持たず、当時上昇期にあった紡績業で、技術・経営両面に練達の大経営者として育つことを願っていたようだが、期待に反して喜一郎は、鈴木・大島たちの仕事に引き込まれてゆき、G型自動織機の完成にのめりこんで行く。完成されたG型自動織機はその生産をめぐる豊田式織機との間に特許侵害トラブルをひきおこす。その問題は喜一郎の名でとられた特許65156号が一つの決め手となって解決を見るが、独自の機械工場を持たなかった豊田紡織は、G型自動織機

を作る新工場が必要となり、1926年、荊田に豊田自動織機製作所が設立され喜一郎は常務取締役となる。彼は32歳の若さで、当時の日本では突出した水準の大型精密機械を、量産する工場の建設を指揮し、立ち上げ、生産・販売を軌道にのせる経験を持つのである。この経験が技術者経営者喜一郎を後の展開へ向けて準備した。

第6章は、有名なG型自動織機の特許権譲渡(29年12月)の問題である。『トヨタ自動車三十年史』が、プラット・ブラザーズ社に特許権を譲渡する協定に調印して帰国した喜一郎を、病床で迎えた佐吉が「これからのわたらの仕事は自動車だ」といい、プラットから得た100万円を「自動車の研究費として喜一郎に与えた」と書いて自動車事業への参入の起点と位置付け、従来の技術史もそのように論じて来た事実である。新伝記は協定が結ばれたとき喜一郎は手付金2万5000ポンド(25万円)を受取っただけであること、その25万円は佐吉の死後百か日に全額特別報奨金として発明関係者及び全社員に与えられていること、また喜一郎の帰国以前に佐吉の病状は意識も怪しい状態であったこと等々を明らかにする一方で、全く異なった角度から協定をめぐる状況を論じて行く。

豊田自動織機は遠州織機や豊田式織機による自動織機製造・販売参入の脅威に対応する必要に迫られていた。そこへランカシャー綿業の衰退で紡織機メーカーとして危機に直面していたプラット社が、豊田自動織機及び豊田式織機との合弁の可能性を求めて接触してくる。その折衝過程で、G型自動織機特許をプラット社が買って自動織機製造へ参入する

話がまとまる。当時ランカシャーでは、不況切り抜けのため大同団結で形成されたランカシャー・コットン・コーポレーションが、自動織機を採用して競争力を高める計画を検討していた。プラット社は、この商機をつかむため、G型の特許を買いプラット・トヨタ自動織機を売り込んだのである。しかし、1931年4月7日から実施された比較試験の結果は、性能面ではノースロップ自動織機が最高であるが、コストを考慮すると結局ランカシャー普通織機が最適であるという結論であり、プラット・トヨタ織機については多くの改良点が指摘され、プラット社は商機を逸した。従来、プラットが特許を買いながら自動織機を多数作った形跡がないことは、プラットがいわゆる特許の「買い潰し」を行ったのだと説明されてきたが、作って売ろうとしたけれど売れなかったのである。

このように従来の伝説がほぼ完璧に壊されてみると、当然それでは織機製造業者が自動車製造に参入するという大決断は、いつ、誰によって、どのようになされたかという問いが浮かぶ。第7章は「自動車工業への参入」、第8章は「自動車事業確立へ向けた努力」と題されているが、明示的にはその問いに答えていない。ただ、叙述の流れをつないでゆくと、紡織産業衰退の予兆にたいして、紡織機械トップメーカーの採るべき戦略について、佐吉死後の豊田グループ総帥利三郎と技術リーダー喜一郎との間の、一致した経営判断という答えになるようだ。喜一郎は特許交渉の外遊の時予兆を深刻なものとして捉え、帰国後技術的検討を（おそらく利三郎の了承下）開始し、31年ごろ本格的検討に入ることを内諾を

利三郎から得、33年豊田自動織機自動車部が設置された時が、二人が参入を最終決断した時ということになろう。

これまでの技術史では、利三郎は喜一郎の自動車事業への参入に批判的であったと書かれることが多かった。それに対し新伝記は、参入は、いわゆる中京デトロイト計画や、戸畑鑄物のダットサン製造権取得その他の動向をにらんで、二人の合意の下になされ、決定以後利三郎は一貫して喜一郎を支えたとする立場にたっている。そのことを豊田自動織機の支出や増資の分析からも裏付け、先行する日産の順調な発展に較べ試作車の完成に苦しみ喜一郎が苦境に立ったときも、利三郎は大胆な追加投資で支え続けたことが強調される。そしてトヨタ自動車工業設立以後は喜一郎のリーダーシップを中心に描いている。

以上は評者にとって興味ある部分を中心にしたさわりの紹介に過ぎず、全体はもっと豊富な刺激的内容を孕んでいることを強調しておきたい。新伝記を一貫しているのは、創業者伝記や社史にありがちな創業者のカリスマ的指導性を強調する神話に一定の距離を置き、企業の成長を取り巻いていた当時の業界の状況が企業に突きつけていた問題を克明に再現し、そのなかで二代目経営者としての喜一郎が、何を考え、何を決断し、どう行動し、何を学び、どう成長したかを描こうとする姿勢である。その結果としてこの伝記は、読むものを昂奮させる新事実—そのうちのいくつかはトヨタの社史の記述を覆すものである—と、新しい見方を孕んだものとなった。

この本をトヨタが会社の公式の伝記として

公刊したことは、画期的であると評しておきたい。多少ともこれまで社員の企業意識とつながっていた創業神話を、あえて破壊する創業者伝記を公刊することは、社の内外に大きな波紋を広げるに違いない。しかし、これまでの日本企業の社史にとすれば重要な要素として含まれたこうした神話は、先進国企業に追いつき超越す目標に向かって絶えず愛社心を鼓舞しながら、全社一丸となって「刻苦勉強」することが成長の鍵と信じられた時代の産物である。多くの企業が世界化した存在となり、複雑に入り組みかつ刻々と変化する企業環境のもとでの確かな進路の決定を迫られる時代は、自ずと、もっと客観的に事実深く迫る社史と創業者伝記を要求する。トヨタの投じた一石の波紋が他社へも広がることを期待したい。

こう書くことは、今度の伝記が客観的事実の決定版であるというのではないことを、念を押しておきたい。新伝記を読みながら少し引っかかる点の一つがあった。それは、「と思われる」という表現があまりにも多いということである。そのかなりの部分が喜一郎の考えや判断に関する部分である。状況証拠からはそう思われるが、明確に喜一郎の書いた文章や記録からは裏付けられないという部分でつかわれる。そうした部分はすべて推定に過ぎないという反論が可能である。大きい問題が多数提示されているが、それらに対しては十分に反論可能であるし、多くの討論が起こってほしい。そうした討論の発展のために新伝記に利用された企業内資料が、もっと外部の研究者に利用可能な形に公開されることを望みたい。新伝記の衝撃力に触発された外部

の研究の発展を通して事実が確認されて行くことは、多分企業にとっても望ましいことであろう。

新伝記は技術史研究者に対しても、さまざまな討論を触発しているようにみえる。例えばそれは、いくつか慎重な留保をおきつつも自動織機の実質上の発明者を喜一郎とする立場をとっているように見えるが、これは論争を呼びそうな主題である。真の発明者は誰かという論争は不毛なものになりがちであることを警戒せねばならぬが、父子二代にわたる自動織機の完成における父と子の相互の役割を、織機の機構の進化や工作法の改善と結びつけて明らかにすることは技術史の興味ある主題である。

また、20年代のプラットの機械組立がすり合わせによる仕上げであったこと、喜一郎が自動織機の200台試運転の大失敗を通して加工精度における許容誤差の意味にめざめて行くこと、フランスによって豊田式織機に導入されたとされてきた互換性生産方式は職場にはあまり根付いていなかったこと等々、当時の互換性生産の発展に関心を持つものにとっては見逃せない新事実が各所に触れられている、こうした事実の技術的細部と意味をもう少し深く追求して、戦間期の日本における互換性生産システムの発展を明らかにすることは、伝記が技術史研究者に突きつけている宿題であるといってもよい。そうした意味でもこの本は多くの学会員に読まれてほしいのである。

※和田一夫・由井常彦著『豊田喜一郎伝』、トヨタ自動車株式会社、2001年11月3日刊
市販版：名古屋大学出版会、2002年3月27日刊、
定価2800円+税、ISBN4-8158-0430-3