

豊田喜一郎の生涯とトヨタ鞍ヶ池記念館の展示

和田 一夫

1 はじめに

豊田喜一郎はトヨタ自動車の実質的な創業者である。実質的などという意味は、彼は初代の社長でも筆頭株主でもなかったが、彼こそが当時の日本ではハイテクでリスキーな事業であった自動車事業を創設した人物だったからである。本稿の目的は、この豊田喜一郎という人物の生涯を、主にトヨタ鞍ヶ池記念館における展示と関係づけながら紹介することである。

最初にトヨタ鞍ヶ池記念館を選んだ理由を説明しておこう。トヨタやそのグループ企業が持っている博物館などがひとつであれば、なぜトヨタ鞍ヶ池記念館を選んだかを述べる必要もないが、インターネット上のトヨタ自動車ホームページで紹介されているだけでも、計五つの博物館などがある。その五つとは次のようなものである。トヨタ自動

車の本社敷地内にあるトヨタ会館、名古屋駅の近くにあるトヨタグループ一三社が共同して建設した「モノづくり」にこだわった展示を行っている産業技術記念館、愛知県長久手町にある自動車の歴史と時代背景に特色をおいたトヨタ博物館、豊田佐吉の発明した織機や特許証などを展示した静岡県湖西市の豊田佐吉記念館、それに本稿が対象とする豊田市池田町にあるトヨタ鞍ヶ池記念館である。豊田佐吉記念館は、その名前が示すように日本における織機の開発に多大な貢献をした豊田佐吉を中心にした記念館である。豊田喜一郎が生まれた家が同記念館に復元されているから、豊田喜一郎の生涯を振り返る際には、一度は訪れておくべき場所であろう。産業技術記念館、トヨタ博物館、トヨタ会館とともに、豊田喜一郎という人物というよりも、彼の事業活動やその後の発展に関係するものといえよう。これに対して、トヨ

タ鞍ヶ池記念館はトヨタ自動車の生産累計一〇〇〇万台を記念して作られたものであったが、一九九九年五月に旧豊田喜一郎邸が移築修復されるとともに、トヨタ自動車創業期に焦点を絞った形に展示室が改装された。このため、トヨタ鞍ヶ池記念館は豊田喜一郎記念館的な色彩を濃くしており、豊田喜一郎という人物の生涯を考えてみるには他の展示館よりも適切だと考えたのである。¹⁾

2 自動車事業参入までの豊田喜一郎

トヨタ鞍ヶ池記念館の展示の説明をする前に、簡単に、喜一郎の生涯を振り返っておこう。

豊田喜一郎は豊田佐吉を父として、一八九四（明治二七）年静岡県に生まれた。しかし佐吉が動力織機の発明に熱中していたためもあって、幼い喜一郎を残して、母たみは家をでた。そのため喜一郎は、幼い頃は祖父母の手で主に育てられた。喜一郎は第二高等学校を経て大学に進み、一九二〇（大正九年）七月に東京帝国大学機械工学科を卒業する。機械工学科では工場実習などが行われた。同年に卒業した学生の多くとは異なり、喜一郎は父・豊田佐吉の経営する豊田紡織という繊維産業への進路を選ぶ。しかし工学部を卒業したのちも豊田喜一郎は帰郷せず、東京に滞在し、一九二〇年の九月から翌年三月まで、法学部で憲法、民法、会計学、商法などの科目を受講する。一九二二（大正一〇）年三月末に喜一郎は名古屋に戻り、四月に創業四年目の豊田紡織に入社した。

喜一郎は一九二一年七月に欧米旅行にでかける。太平洋を船で渡り、アメリカ大陸を横断して、一九二二年一月にイギリスで喜一郎はこの旅行の最大の目的であった工場実習を行う。それは当時、世界でも屈指の繊維機械メーカー、プラット社での工場実習であった。おそらく喜一郎に期待されていたことは、父佐吉が切望したように紡績事業の経営を行うためにも、紡績機械についても理解を深めることであったように思われる。彼の工場見学の日誌は、学生時代の薫陶もあってか非常に優れたものである。だが工学部機械学科をでた喜一郎にとって、機械の発明・改良への関心は捨てがたく、プラット社での工場見学のための下宿先で、密かに自動織機の研究を始める。プラット社の見学は約二週間で終え、急遽、日本に喜一郎は戻る。帰国後も、喜一郎は自動織機の研究を続ける。

喜一郎は一九二九（昭和四）年再び、欧米旅行にでかける。今度の旅の主目的は、イギリスのプラット社とのG型自動織機の特許権譲渡交渉であった。アメリカを経て、イギリスに渡った喜一郎は、一九二九年一二月に「豊田プラット協定」を締結する。かつて工場見学をしたプラット社と、特許権の譲渡交渉をする喜一郎の気持ちはどうだったのであろうか。

さて一九三〇（昭和五）年四月に帰国した喜一郎は直ちに自動車製造の準備にとりかかる。これまでも言われてきたように、モーター・ホイールの試作が成功するかどうか、喜一郎にとって自動車事業進出が可能な試金石でもあった。その時期は、これまで諸説があった

が、資料を検討してみた結果、一九三〇年一〇月だと推定できる。同月末には佐吉が死去する。これ以後、豊田喜一郎は慎重な準備を重ねて、自動車事業への進出を図る。喜一郎の自動車事業進出については数多くの文献が書かれてきたが、多くの誤解がある。それらへの反論を述べることは、ここではしないが、興味ある読者は昨年刊行された『豊田喜一郎伝』をお読みいただきたい。

ここまで喜一郎の生涯について（というよりも、半生について）一応の理解が得られれば、トヨタ鞍ヶ池記念館の展示を見る準備は十分できた。以下では、これまでの記述を前提として、トヨタ鞍ヶ池記念館の展示物についてガイド役をはたすことにしたい。多くの展示物には丁寧な説明が付されているので、それを繰り返すことは無意味でもあるから、展示物の歴史的な背景を中心に説明することにした。おそらく、従来書かれてきた豊田喜一郎の生涯を熟知している方は、驚きも大きいであろう。

それでは早速、トヨタ鞍ヶ池記念館に向かうことにしよう。場所は愛知県豊田市である。市民の憩いの場になっている鞍ヶ池公園を目指せばよい。鞍ヶ池と道を挟んだ小高い丘の上に、トヨタ鞍ヶ池記念館はある。料金は無料である。

3 トヨタ鞍ヶ池記念館

(1) G型自動織機 トヨタ鞍ヶ池記念館の館内に足を踏み入れ、すぐに私が眼にしたものは、G型自動織機であった。二〇〇〇年夏に、

ロンドンにあるサイエンス・ミュージアムに展示された織機である。このミュージアムに自分の発明品が展示されることは、その発明の獨創性、有用性が認知されたことを意味し、世界の発明家がこぞって夢みることである。近代的な蒸気機関車の原型となったロケット号と同じフロアーに、このG型自動織機をサイエンス・ミュージアムは展示したのである。このことだけでも、このG型自動織機がいかに画期的な発明だったかがわかる。サイエンス・ミュージアムでは、このG型自動織機について、次のような説明文を掲げている。

豊田G型自動織機、一九二四年製

この「無停止杼替式豊田自動織機」は、豊田佐吉が発明したものである。佐吉は一八九六年に日本で初めて動力織機を開発した人物である。彼はその設計に二〇年以上にわたって改良をほどこし、このG型織機を一九二四年に発表した。この織機は、高速稼働中に自動的に杼替を行う機構を持った世界最初の織機である。これによって織機一台の効率は向上し、一人の作業者はより多くの織機を受け持つことができるようになって、生産費は大幅に低下した。

この織機は一九二九年には西洋で販売されており、当時の主要な繊維機械製造業者であったオールダムのプラット社が、この織機の製造ライセンスを取得した。繊維事業の利益とプラット社のライセンス料によって、豊田佐吉とその息子、喜一郎はトヨタ自動車会社を発足させた。

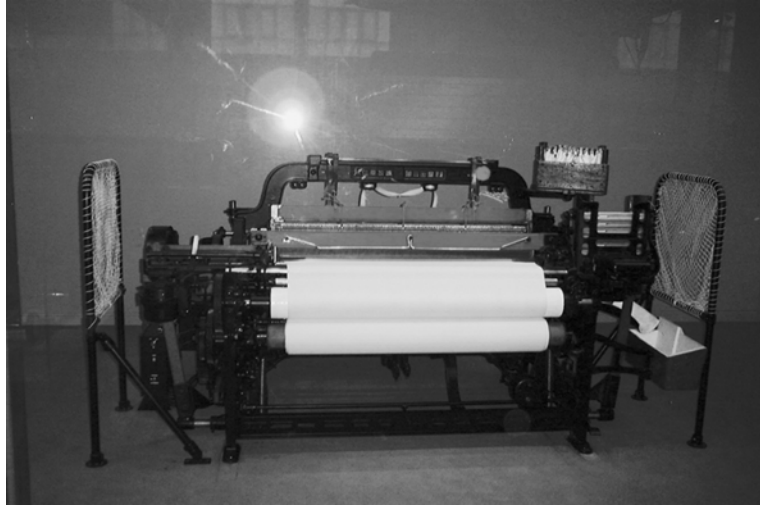


図1 サイエンス・ミュージアムに展示されたG型自動織機

されてきた。

このG型自動織機について、豊田自動織機製作所『四十年史』は実に誇らしげに次のように述べる。

特許六五一五六号として登録された「杼換式自動織機」は高速運転中に少しもスピードを落すことなく、また杼を傷つけること

この説明は細かな点では、いくつかの誤解がある。なかでも、G型自動織機が誕生するにあたって豊田喜一郎が大きな役割を果たしたことをまったく無視している。これは単にサイエンス・ミュージアムだけの責任ではない。

ほとんどの研究書などでも、G型自動織機に対する喜一郎の貢献は無視

なく、円滑に杼を交換する画期的なもので、後年英国プラット社の技術者からマジックルームと呼ばれて感嘆されたものである。自動杼換装置はじめ各種装置は、さっそく織機本体に装着され、試験が行われた結果、何らの欠点もみとめられず、ここに完全な自動織機が誕生した。^②

ちなみに、この特許第六五一五六号の「杼換式自動織機」（出願一九二四（大正十三年）十一月二五日、登録一九二五年八月一〇日）の特許権者は、豊田喜一郎なのである（図2参照）。この新案の特許は、自動織機について丹念に検討した石井正の評価でも「機構的には全く単純で、しかも作動ミスがないもの」だった。^③

このG型自動織機が誕生するまでには、長年にわたる豊田佐吉とその技術スタッフの研究、発明の労苦があったことは事実だが、豊田喜一郎の貢献も大きかったことは忘れてはならない。喜一郎自身の絶筆でもある「自動織機生い立ちの記―自動織機の思い出話―」を丹念に読めば、彼がG型自動織機の誕生に大きな役割を果たしたことがわかる。^④ かつて技術史家の星野芳郎は、この「自動織機生い立ちの記」を読み、「ふつうは自動織機は豊田佐吉によって完成されたように言われているが、喜一郎の述懐を見ると、それには相当の修正を要するようである。一九一六年の自動織機のアイディアはむしろ佐吉によるものだが、この杼替装置は二段作用によるもので、これを二段作用として、自動織機を真に実用化したのは、喜一郎の努力によるものだったようである」と述べたことがある。詳細な検討は今後の課題であろうが、

特許第六五一五六號

(大正十四年公告第四七八五號)

第八十七類

一四、緯絲補充裝置

出願 大正十三年十一月二十五日
特許公告 大正十四年五月十九日
大正十四年八月十九日

名古屋市東區白壁町二丁目二番地

特許權者(發明者) 豊田喜一郎

代理人 辨理士 飯田治彦

明細書

杼換式自動織機

發明ノ性質及目的ノ要領

本發明ハ正面ニ案内斜板ヲ有スル前側板ト後側板トニテ杼箱ヲ形成セシムヘクナシ前後兩側板ヲ回動臂ニ支持セシメテ其ニ閉閉シ得ル如クシ杼換ニ際シ杼ヲ押込ムコトニ依リ前側板ヲ壓閉スルト同時ニ後側板ヲ開カシメ杼換完了スルヤ兩側板ヲ同時ニ閉テシメ後側板ノ俯下ニ伴ヒ排出杼ヲ放下セシムル如キ杼換裝置ヲ具フル自動織機ニ係リ其ノ目的トスル所ハ敏速ニ輕快ニ且ツ正確ニ杼換動作ヲ遂クルコトヲ得セシメ以テ高速度ノ力織機ニ應用スルモ何等ノ支障ヲ來スコト無ク完全ニ運轉スルヲ得ルニ在リ

圖面ノ略解

添附圖面ニ於テ第一圖ハ本裝置ノ側面圖第二圖ハ杼換動作ニ於ケル本裝置ノ側面圖第三圖ハ第一圖ニ於ケル筵臺ノ部分的正面圖ナリ以上諸圖ニ於テ同一符號ハ同一若ハ均等部分ヲ表スモノトス

發明ノ詳細ナル説明

機枠上ニハ豫備杼箱ヲ定着シ杼箱中ノ最下位ニ在ル杼ヲ押出ス爲メニ杼押桿ヲ具フ杼押桿ハ「ガイド」中ニ在リテ左右ニ摺動シ得ル如クナシ其ノ一端ハ連桿ニ依リテ上臂ニ連繋ス上臂ハ機枠上ニ設ケタル心軸ニ取附ケラレ心軸ニハ下臂ヲ取附ケ之ニ受桿ヲ連絡ス受桿ハ其ノ中央ヲ吊桿ニテ臂桿ニ連繋セシメ臂桿ハ軸基ニ定着セラル軸基ハ機枠上ニ橫架セラレ其ノ他

五十五

図2 特許65156明細書



図3 豊田喜一郎
(和田一夫・由井常彦著『豊田喜一郎伝』より)

このトヨタ鞍ヶ池記念館の入り口からほど近いところにG型自動織機が展示されていることは、このような背景を知る者にとっては極めて興味深く感じられよう。

(2)「トヨタ創業展示室」 トヨタ鞍ヶ池記念館の内部にさらに歩を進めることにしよう。広いホールにはいると、最初に眼にはいるのが精巧にできたトヨタ自動車創業期の様子を示したジオラマである。このように立体的に模型で示されると、写真や図で想像していたよりもはるかに直感的に理解しやすく、なかなか工夫された展示となつていく。さらに奥に進むと、椅子席に座って豊田喜一郎の生涯を描いた「虹を架けた男たち―豊田喜一郎、夢への挑戦」という一五分程度の

映画を見ることができるようになっている。この映画は手元のスイッチひとつで日本語、英語を切り替えることができるようになっており、外国からの訪問者を案内するにも便利であろう。こうした展示室で見ることのできる映像は昔のニュースなどを切り張りした、おざなりとも思えるようなものも少なくないようであるが、この映画は喜一郎に似た役者を使用するなど力作であり、喜一郎の生涯の概要を理解するには便利であると同時に、それなりに楽しめる作品となっている。実際、短編ながら良くできたテレビ・ドラマを見ることがある。最初に、この映像を見たほうが、展示物を興味深く見ることができると思われる。

「虹を架けた男たち」を見た椅子席から展示室の入り口の方をみると、その壁面には大きな豊田喜一郎の写真が展示されていることに気がつかれるだろう。この写真は喜一郎が自動車産業への参入をはかった三〇代半ばの写真である。さらに他の壁面に眼を転じると、主に自動車産業を中心にした年表とともに喜一郎の足跡がわかる展示がある。しかも注意深く観察すると、喜一郎に協力しながら日本における自動車産業の確立に尽力した人々の顔写真も、晩年の写真ではなく、若き頃の写真が飾られていることがわかる。そうした眼で、もう一度、展示を見やると、実に若い人々が日本の自動車産業の確立に情熱を傾けたのが理解できる。

年表以外にも、ガラスケース内部には極めて興味深い展示がある。豊田喜一郎がトヨタ自動車を設立するにあたって書き記した設立趣意

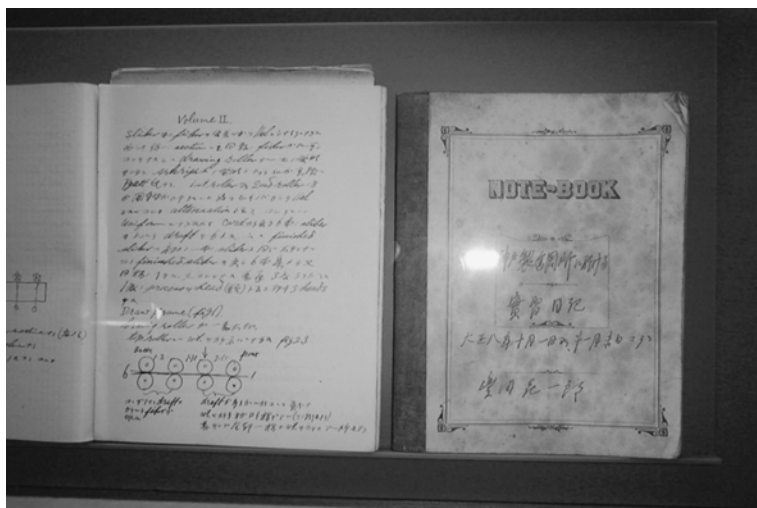


図4 「神戸製鋼所に於ける実習日記」

書など、『豊田喜一郎文書集成』に収録された文書が展示されている。『文書集成』に復刻されている文書の他にも、同書の性格と紙幅の関係から収録をあきらめた各種の規約が展示されており、興味がつきない。

ガラスケース内に収められた文書のなかには、喜一郎が学生時代に書き記した講義ノートが展示されている。その中には「機構学」のほか「機械工作法」などのタイトルが書かれているノートが見られる。その他にも、喜一郎の工場での実習ノートが残されている。喜一郎は一九一九年秋に大学のカリキュラムの一

環として鉄道院の浜松工場、神戸製鋼所で実習したのである。特に神戸製鋼所の実習は十月、十一月の二カ月間をかけたものであった。喜一郎が実習を開始した早々には数日間にわたり、ストライキに遭遇する。その原因を彼なりに追求していくなど、極めて興味深い資料である。この「神戸製鋼所に於ける実習日記」は大学ノート一〇〇ページに及ぶ。彼は神戸製鋼所の実習に際し、住友鑄鋼所、岸和田紡績、川崎造船所、大阪砲兵工廠などの京阪神地方の工場を見学しているのである。

この場所には展示されていないが、喜一郎の実習日記には学生時代に書かれたものの他に、卒業後に豊田紡織に入社後のものの存在が、最近確認された。それは一九二二年一月におけるイギリスのプラット・ブラザーズ社での実習日誌である。詳しくは、新しく発表された『豊田喜一郎伝』の第三章を参照されることを希望するが、同書から簡単に内容を紹介しておこう。

プラット社での喜一郎の最大の関心は、世界でも有数な繊維機械メーカーが、どのようにして製品の組立を行なっているかであった。床に機械番号を書き、そこに分業化された職工たちが専門的な作業を順次やってきて、入れ替わり立ち替わりで作業をしていくのである。

Scutcher (打綿機) ノ組立テハ Floor (工場の床) ニ組立テル
可キ machine (打綿機) ノ番号ヲ書ク、ココニ frame (打綿機の
フレーム枠) ナドヲハコンデ来テ、二人ノ職工ガ重ニコレヲ組立
テル。その他二 painter (塗装工) ト穴ヲアケル職工、尚、前ノ

部分ノミヲ専門ニナス職工、Coverヲ専門ニナス職工、後部ヲ専門ニスルモノナドガ来テ追々組立テル。

こうした作業が可能だったのは、それぞれの部品に機械番号が記されて、一台の打綿機の全部品に統一した同一番号を与えていたからである。これは、数多くの部品を使う組立の場合に採用される方法である。しかも生産量が多いと言っても、多くても日産二台にも達しない状況であれば合理的な作業方法であろう。こうした作業方法では、それぞれ職工たちが決められた所定の時間内で作業を終え、次の作業を行なう職工たちが所定の時間に所定の場所で作業をしない限り、作業は流れるように進まない。職工たちが、手持ちぶさたになる時間が多くなる。喜一郎の眼は鋭く、職工たちの工場内での動きを見逃さなかった。

コノ工場デ、一週六、七台ヲ組立テルト言フガ、仲々ソレダケハ出来ナイラシイ。職工ハ少シ仕事ヲシテハ、スグ遊ンデ居ル。
Frame（打綿機のフレーム枠）ソノ他小物ヲ、ハコンデ来ル職工ハ一定シテ居ルガ、遊ビナガラソレヲ取りニ行ツタリナドシテ居ル。

喜一郎は、会社から聞いた生産量を鵜呑みせず、自らの眼で観察した組立にかかる時間数から生産台数を割り出す。その結果、会社のいう生産台数に達しないだろうと結論づけた。喜一郎の眼前で繰り広げられている生産現場の状況が続くとすれば、会社が説明した生産台数は過大なのだ。だが、もしも会社のいう生産台数が現実に達成され

ているとすれば、プラット社での生産は平準化されておらず、ある特定の集計日には予定された生産台数に達するよう帳尻を合わせるために、大慌てで生産が行なわれていたことになる。納入の直前に駆け込みで生産が行なわれ、生産目標を達成したということになる。少なくとも平常の状態では、会社側のいう生産台数を達成していないという事実を、喜一郎は自分の眼で見た事実として書きつけているのである。こうした観察が可能だったのも、学生時代の実習など教育のためのものである。「神戸製鋼所に於ける実習日記」の詳細を展示室では読むことはできないが、それらが持つ意義については、新しく上梓された『豊田喜一郎伝』を読めば、およその内容はわかる。⁶⁾

豊田喜一郎は周知のように「豊田プラット協定」締結のために一九二九年にもう一度プラット社を訪れる。わずか七年ほどの間に、プラット社も、また同社が立地する地域も大きく様変わりする。プラット社は販売不振に悩み、ランカシャー地域、特にオールダム地方は失業者が溢れる町に様変わりする。そうしたなかで、喜一郎は自分の将来と豊田自動織機製作所や他の豊田系各社の事業の将来について、深く考えることがあっただろう。綿業、ひいては繊維機械製造が先進国イギリスで不振だったことは、近い将来の日本で同じようなことが生じる恐れがあり、豊田自動織機製作所の事業自体についての見直しをせまっているように、豊田喜一郎には感じられたように思われる。

こうした危機感喜一郎だけが感じたものではない。展示室のガラスケース内の文書を丹念に見ていくと、豊田利三郎が一九三〇（昭和

五)年の豊田自動織機製作所の始業式に話した「年頭の所感」が、明確に読めるように展示されている。彼もまた危機感を感じていた一人であった。その内容を紹介しよう。

御壮健なる諸君と共に茲に目出度き昭和五年の御正月を迎へましたのは私にとりまして誠に喜ばしい次第であります。皆様と同様定めし御家族の方々も目出度新年を迎へられたことと存じ併せて御祝申し上げます。

本日茲に昭和五年の仕事始めの式を挙行し、明日よりは新しき力と生命を以て平和の仕事にかかっていたきたいのでありますが、回顧「し」ますれば昨年特に昨夏以降の我が日本経済界は実に阿鼻慘憺とも申しませうか、いたく消衰し、年末の如きは既に諸君の御承知の如く悲惨の極に達したともいふべきものがありました。例年新春を迎へますれば、本年こそは何か目鼻がつくであろうと希望を持ったものでありましたが、斯くも悲惨なる昭和四年を送って、引きつづく昭和五年は、私とても世間の人と同じ意見で、必ずや更に深刻なる不景気の到来を想像するものであります。

幸に当社は昨年中相当の注文を受け、本年夏近くまでの仕事は持つてゐるものでありまして、一般鉄工業の不振の折からとて、寧ろ当社は不幸中の幸いともいふべきものであります。今後果して斯の如き幸運に恵まれるかどうか疑問であります。此の不景気で更に数年継続せんか、今迄の如く注文をうけ、仕事をつづけに行けるか実に困難な問題であります。

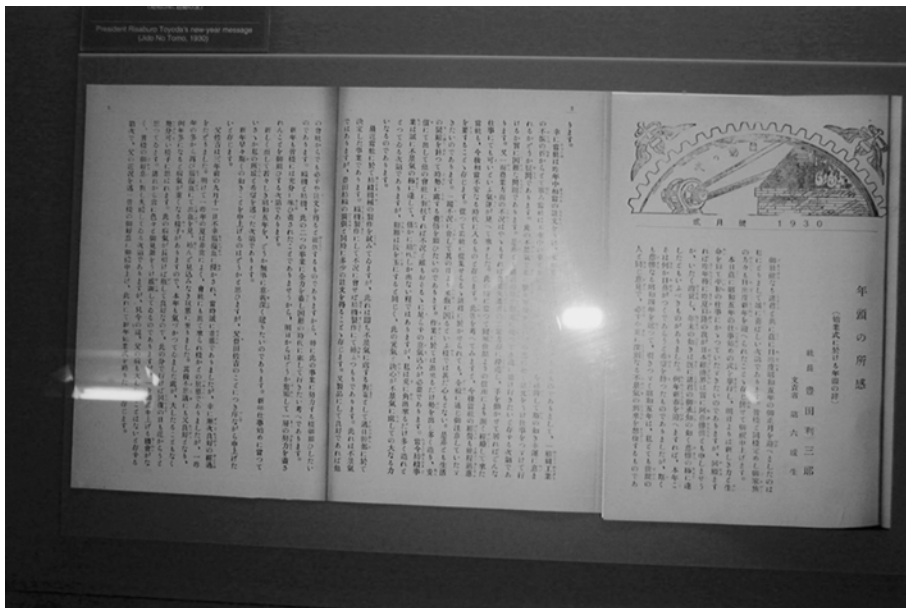


図5 利三郎の「年頭の所感」

一九二九年十二月末には「豊田プラット協定」が締結されたというのに、一九三〇年の「年頭の所感」としては、利三郎の挨拶は実に暗い。しかし、この一九三〇年という年代は、誰にとっても明るい希望を持つことの望めないほど産業界の不況は深刻であった。そして、この陰鬱とした年初に、その年の行く末を予測した利三郎の直感は、結果的に当たってしまう。一九三〇年一月三十日、利三郎の実兄である児玉一造が若くして逝去、次いで長く病床にあった豊田佐吉が、同年十月三十日に逝去した。二人の死は、利三郎にとっても喜一郎にとっても大きな痛手であった。利三郎にとって実兄の一造は、経営上の判断をする際に助言を仰ぐには信頼できる最高の人物であったし、また佐吉は豊田紡織や豊田自動織機製作所など、豊田系の会社を統率していくうえで、絶大なカリスマをもった指導者であった。この二人を、一年足らずの間に相次いで失ったことは、実質的に経営責任を担っていた利三郎にとって、きわめて大きな衝撃だったに違いない。

こうした暗い予感をもって一九三〇年を迎えた利三郎は、将来の経営構想を次のように語る。

当今紡績事業は誠に不景気の極に達して、僅かに綿代しか出ない程ではありませんが、私は兎に角出来るだけ多く造れと言っている次第であります。艱難は汝を玉にすると同じく、此の元氣と決心が不景気に処しての大なる力になるのであります。

最近当社に於て紡績機械の製作を試みていますが、此れは即ち不景気に処する対策として過日幹部に於て決定した事業であります。

す。織機製作にして不況に会せば紡機製作にて補うつもりであります。此れは不景気ではありますが、豊田紡織の拡張と同時に多少の注文を得ることと存じます。又製品にして良好であれば他の会社からでも必ずや注文を得ると確信するものでありますから、特に此の事業に努力する様御願いしたいのであります。織機と紡機、此の二つの事業に全力を尽して行きたい考えであります。

豊田利三郎の将来構想は明確である。豊田自動織機製作所はこれまでの自動織機に加え、紡績機械を製造する。この二分野の製品を製造すれば、豊田紡織の工場設備をまかなうだけでなく、他の企業に販売することで、豊田自動織機製作所は不況を乗り越えていくことができる。当時の繊維機械製造メーカーのほとんどが、こうした事業構想をもっていたに違いない。将来構想に違いがあったとすれば、化学繊維への対応において大きな差がでたものの、さしあたり多くの企業家は織機と紡機、大きく分類すれば繊維機械におさまる範囲内での対応を考えていた。豊田自動織機製作所に見れば、まだ自動織機は売れていた。その販売が下向きになっても、紡機の販売によって織機の減少分を埋め合わせることができると考えるのは無理からぬことであろう。多くの企業家にとって、繊維産業の衰退は一時的なものであって、いずれ産業それ自体が隆盛に向かうと考えていたのであるから。そうしたなかで、「豊田プラット協定」を締結した豊田喜一郎は一九三〇年四月に帰国するや、自動車事業への進出に向けてひたむきな努力を傾けるのである。



図6 旧豊田喜一郎邸

この「トヨタ創業展示室」に展示してある資料を、この豊田利三郎の「年頭の所感」を読んだうえで、もう一度見てみると、豊田喜一郎が自動車事業へ進出することを決断した当時の人々の視点から見直すことができるであろう。この「年頭の所感」の全文を一読されて、当時の状況に思いを馳せたうえで、展示室の資料を御覧になることを推奨したい。

この展示室内部には、ただ喜一郎個人に関する資料だけでなく、戦

後にいたるまでのトヨタ自動車の発展を理解するに欠かせない資料が多く展示されている。私自身も展示を丹念に見ながら、こんな資料やパンフレットが存在したのかと驚かされた。

さて、この展示室をでて外へ出る前に、是非とも足を踏み入れるべき部屋がある。それは館内のアートサロンである。トヨタが所蔵している絵画を公開している部屋である。なかなかの作品が展示されており、これも無料である。

(3) 旧豊田喜一郎邸 トヨタ

創業展示室やアートサロンのある館内から外にでると、旧豊田喜一郎邸がある。この邸宅の内部は一般には公開されていないが、周辺の散策は可能であり、内部をかいま見ることは可能である。

一九三三（昭和八）年に喜一郎の建てた旧邸は、名古屋建築業界の重鎮・鈴木禎次の設計だという。だが何よりも驚くのは、現在の感覚からすれば、あまり広くもないこの

家に喜一郎の長男である章一郎氏が、名古屋滞在時には、トヨタ自動車の会長であった時代を通して、また経団連の会長を努めた四年間もふくめて住み続けたことである。それは、企業経営の一線に立っている間は、あたかも、つねに父喜一郎の遺志を引き継いでいることを示すかのようである。

それはともかく、この喜一郎邸には名古屋郊外の八事に建てられたこともあって、この屋敷の周囲は菜園が作られており、特に戦時中の食糧難な時代には大いに助かったといわれている。移築された邸宅の周囲には菜園までは再現されていないが、そうした眼で見れば、この旧邸にある温室など喜一郎の生活態度にも思いを馳せることができよう。

しかし、この豊田喜一郎邸の周囲を歩きながら、私が思い描いていた光景は喜一郎の人生にとって最もつらい場面であった。それは戦後の争議の一場面である。それを説明するために、戦後のトヨタの状況を概観しておく必要がある。

第二次世界大戦後、トヨタは自動車の製造を再開する。だが喜一郎は、やや冷静すぎると思えるほどに自社の状態を、次のように観察していた。

本当の処、機械設備はほんの一時凌ぎの状態であります。即ち機械も疎開先から帰った物を羅列したにすぎず、而も多年酷使された機械は充分に修理もしてない為に、正にガタ／＼にならんとする一歩手前であります。各種工具も同様であります。全くの処、

此の機械、此の工具、此の設備段取りで、如何に懸命の努力をするとも優良品を安價に製造できるとは思われません。

喜一郎は、航空機産業から流入したエンジンニアたちが、日本の自動車産業に優秀な人材を供給することになると期待をかけていたが、生産設備には不安を感じていたのである。精密な加工をするには、優秀な機械が必要であるのに、戦後の拳母工場には整備の行き届いた優秀な機械がないと、喜一郎は判断していた。喜一郎にとっての問題は、これまで外国車と本格的な競争をしていないトヨタ自動車工業の自動車は、はたして競争に勝てるのかという点であった。彼は「二、三年の短時日の間に外国車に比して見劣りせぬ性能の車、それよりも安い車、そうして結論は日本人が喜んで買って呉れるような車を完成する事」ができなければ、そのときは「外国車と提携」してもかまわないと、考えていた。

だが、一九四九年、ドッジ・ラインによりインフレの抑制と単一為替の設定がなされると、その影響からトヨタ自動車工業も免れることはできなかった。販売代金の回収は遅延し、自動車の需要は減少した。さらに鋼材は大幅に値上がりした。その結果、各自動車会社と同じようにトヨタ自動車工業の資金繰りも悪化した。ついに一九四九年八月、会社側は一割の賃金カットと退職金の半減を提案するまでにいたった。会社の経営内容が大幅に悪化していたことは明白だった。紆余曲折の末、会社側と組合側は当面の経営危機を打開するために、一割の賃下げを組合側が受け入れるかわりに、人員の解雇をしないことを会

社側が約束した。

こうした労使間の緊張がつづくなかで、もともと高血圧気味だった喜一郎の体調は確実に悪化していた。またドッジ・ラインの実施によって、品質面はもとより価格面でも、国際的に競争できる自動車の実現には、まだ道のりが遠いことを喜一郎は実感していたに違いない。喜一郎は焦りにも似たような気持ちで、戦後の自動車事業を急ピッチで整備してきただけに、彼は打ちのめされたような気持ちにもなっただろう。しかも、解雇者を出さないという労働組合との約束は、さらに経営状態が悪化したために反故にされた。体調の悪化した喜一郎に代わって、労働組合との交渉に当たっていた経営陣から、一九五〇年四月に一六〇〇名の解雇が発表されたのである。こうした状況に、喜一郎はいたたまれない思いであったはずである。何故なら、それ以前に、喜一郎は組合側に解雇をしないことを約束していたからである。喜一郎は体調を崩しており、実質的には解雇通告の送付には関与していなかったにせよ、彼は結果的に先の約束を反故にしてしまった。喜一郎にとって痛恨の一事に違いなかった。だが喜一郎としても、当時のトヨタ自動車が生き残るためには、「いまのトヨタは壊れかかった船みたいなものだから、誰かに飛び込んでもらわない限り、沈んでしまう。だから人員整理を認めて欲しい」と訴えざるを得ない状況については、認識していた。

私が旧喜一郎邸の周囲を散策しながら思い起こしていたのは、この邸宅の応接間で、労働組合側の代表者が喜一郎と面談を行ったという

情景である。

組合側の代表者二人は、会社側から解雇通告が出されたあと、対策を考えて喜一郎邸を訪ねる決心を固める。現在からみれば、争議の真っ最中に組合側の代表者が経営責任者である喜一郎に会って、解雇通告の撤回を願うに行くのは不自然に思える。しかも、そのとき喜一郎邸に向かうという彼らに、会社側は社用の車まで用意したという。それは、当時の会社側と労働組合の間に、当然のような雰囲気があったのである。彼らは、八事にあった喜一郎邸に向かった。このトヨタ鞍ヶ池記念館に移築された旧喜一郎邸の応接間をのぞき込めばわかるように、応接間はそれほど広くもない。その応接間で組合側代表者の二人は喜一郎と向かい合って二時間ほど話し込んだという。組合側の代表者は、すでに敗北を事実上は覚悟しながらも、なお一縷の望みをかけた喜一郎との直接面談である。組合側の代表者は、解雇通告の撤回を申し出る。これに対して、喜一郎は「前に一度、解雇はしないと云いながら、解雇せざるを得なくなった。ここでまた解雇しないと約束してしまっただけで、二度嘘をつくようなことをしては申し訳ないから、それだけは勘弁して欲しい」と答えたという。喜一郎は、最後まで「勘弁して欲しい」の返事だけであったという。喜一郎にとって、これは実に苦渋の選択を迫られた争議であった。そして、この後、一九五〇年六月、喜一郎はトヨタ自動車工業の社長を辞任して、争議は終結した。自らが精魂を傾けてきた自動車事業から、喜一郎は離れることになったのである。

4 結びにかえて

二十一世紀を迎えるにあたって、ある新聞社が実施した現役企業トップによる「二〇世紀の経済人」ベスト二〇という企画で豊田喜一郎が九位にランクされた。しかし、喜一郎の死去した当時、日本の自動車産業の将来について明るい展望が開けると考えた人はそれほど多くなかったであろう。一九五二（昭和二十七年）三月二十八日の新聞に、豊田喜一郎が三月二十七日の「午後九時十分脳イッ血のため」に死去したことを伝える短い訃報記事が掲載されたが、それには彼の肩書きには「元トヨタ自動車社長」としか説明されていない。当時の新聞は、資源不足の影響を受けて四ページ建てであったから、小さくとも訃報記事が掲載されること自体が、その人物が社会的な重要な意味を持った人物だったことを意味した。だが、これ以降のどの全国紙にも喜一郎の死を悼む記事が大きく掲載されることはなかった。豊田喜一郎は五十七歳の若さで、日本の自動車産業の発展を自分の眼で確かめることなくなくなった。

豊田市のトヨタ自動車の本社本館前に現在も建つ喜一郎の銅像は、従業員一同によって喜一郎の三回忌にあたる一九五四（昭和二十九年）に建立された。その銘文には次のように記されている。

日本の自動車工業界の先駆者としてここ拳母が丘に我が社を建て至難なる自動車産業の基盤確立のために尊い一生を捧げた

故豊田喜一郎氏の遺徳を追慕して我等一同は

温容溢れるその面影を永遠に偲ぶために

故人想出のこの地に銅像を建立する。

この銘文は喜一郎の生涯を簡潔に語っている。この銅像が建立された翌年、わが国で初の本格的な国産乗用車トヨペット・クラウンが喜一郎の遺志を継いだ人びとによって完成された。そして豊田喜一郎が世に送った自動車から数えて、国内での累積生産台数一億台を一九九九年十月四日にトヨタ自動車は達成した。本社が所在する国内での累積生産台数が一億台に達したのは、世界で三番目であった。

日本の自動車産業の礎を築いた人物として、また事業転換の端緒を切り拓いた革新的な人物の一人として、豊田喜一郎の生涯を考えてみたい人たちにとって、このトヨタ鞍ヶ池記念館は格好の場所であろう。多くの家族連れが訪れる鞍ヶ池に隣接する丘の上であり、散策にも格好の場所であり、ここで紹介した施設が無料で一般に公開されていることでもあり、是非とも一度足を運んでみることをおすすめしたい。

(1) 豊田喜一郎自身が書き残した文書について詳しく知りたい読者は、筆者が編纂した『豊田喜一郎文書集成』（名古屋大学出版会、一九九九年）とその解説や問題を参照されたい。また豊田喜一郎の生涯については、従来とは大きく異なった視点から執筆された新たな次の伝記を参照されたい。和田一夫、由井常彦著『豊田喜一郎伝』（トヨタ自動車、二〇〇一年、なお本書は二〇〇二年名古屋大学出版会より刊行されることになった。本稿は上記の二冊を踏まえながら、トヨタ鞍ヶ池記念館の展示と関連づけ、初めて同記念館を訪れる人のガイドにもなるように執筆したものである。

(2) 豊田自動車織機製作所『四十年史』八四頁。特許第六五一五六号の「杼換式自動織機」（出願一九二四年（大正十三年）十一月二五日、登録一九二五年八月一〇日）の特許権者は、この伝記の主人公である豊田喜一郎その人で

- ある。
- (3) 石井正「特許からみた産業技術史——豊田佐吉と織機技術の発展(5)」、『発明』vol.76, no.5[1979]、一三三頁参照。
- (4) この「自動織機生い立ちの記—自動織機の思い出話—」の初出は、『日本発明家五十傑選』(発明図書刊行会、一九五二年)である。同書によれば「日本の発明界に永久に特筆される発明家の中、最近において特に大きな足跡をとどめられた、あるいは引続いてとどめられている約五〇名の発明家ということであり、具体的にいえば、昭和二六年度中までに、発明家にとって最高の榮譽ともいわれる「藍綬褒章」を授与された方々、発明者大会その他で表彰または榮譽をなされた方々などを対象」に原稿を依頼したのである(同書、一頁)。その基準により、杼換式自動織機(つまりは、G型自動織機の基本特許ともいえる特許第六五一五六号)により、帝国発明表彰恩賜記念賞を一九三八年三月に受賞していた喜一郎に原稿の依頼があったのである。なお、この「自動織機生い立ちの記」は和田一夫編『豊田喜一郎文書集成』(名古屋大学出版会、一九九九年)に再録されているので参照されたい。
- (5) 星野芳郎『現代日本技術史概説』(大日本図書株式会社、一九五六年)一八五頁。なお、この点については、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、二〇〇一年)を是非とも参照。
- (6) 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、二〇〇一年)。喜一郎の学生時代の工場実習ノートとしては、「国鉄浜松工場に於ける実習日記」(一九一九年八月)および「神戸製鋼所に於ける実習日記」(一九一九年一〇月〜十一月)が現存する。
- (7) 豊田利三郎「年頭の所感」、豊田自動織機製作所『自動の友』一九三〇年二月、一〜二頁。
- (8) 豊田利三郎「年頭の所感」、豊田自動織機製作所『自動の友』一九三〇年二月、二〜三頁。
- (9) 「自動車工業の現状とトヨタ自動車の進路」『豊田喜一郎文書集成』四九三頁。
- (10) 豊田英二『決断——私の履歴書』日本経済新聞社、一九八五年、一四四〜一四五頁。