

# 現場一筋 藤永田の高岡卓郎

布施 秀三

## 1. はじめに

1999年(H11)4月30日旧藤永田造船所(三井造船大阪事業所)が閉鎖された。1689年(元禄2年)に設立され連綿と三百余年に亘り存続した工場が消え去ることは寂しい限りである。嘗て木津川筋に林立した起重機群は今はなく、川沿いに2列に川幅狭しと繫留されていた新造船の風景を思い出すことすら出来ず、荒廃した河岸には繫留柱のみ淋しく残されている。

今日、造船華やかなりし時代に活躍した造船技術者の名簿、記録を求めても既に散逸し、あるいは消滅して、資料として残されているものも少ない。

一般に造船技術者の生涯と業績について書き残されたものは少ない。それは彼等の作って来た製品がなによりもその業績を語っていたからである。

しかし、時移り、世が変わるにつれて、技術者の活躍した工場は変わり、作られた製品も使い果たされて消滅し、どこかに消えてしまう。それと共に技術者の名も忘れ去られてしまう。また大部分の技術者は工場現場で黙々として働くのみで自らを語ることは殆どない。そのため彼らの人物や業績についてわれわれが知るところは極めて少ない。

日本の高度成長期の出発となった1950年代60年代は活力に溢れた時代であった。その時代の企業精神旺盛な経営者の華やかな活動は世によく知られている。しかしその陰にあって劣悪な労働条件のもと、危険をおかし、働き続けた労働者、そして彼等と共に建造技術の確立に努力した造船技術者の果たした役割を無視することは出来ない。当時の造船業近代化の中心課題は先進西欧技術を日本の工場に定着させることであった。その課題は物言わぬ現場造船技術者たちの努力によって達成させられたのであった。

嘗て大阪川筋に四つの中堅造船所があった。その中で歴史の最も古いのは藤永田造船所でその変遷は大阪の造船の歴史でもある。

藤永田造船所は1689年(元禄2年)堂島大工町に設立され、船の大型化、船用機関の発展に従っ

て江之子島(1789年)、岩崎新田(1874年)、新炭屋町(1884年)と転々と移転を重ね現在の柴谷町の敷津新田に藤永田造船所が開設されたのは1917年(T6)であった。1919年(T8)当時の日本の経済不況に遭遇し海軍省指定工場となり艦艇建造が開始され終戦に至る迄四十数隻の駆逐艦を建造「駆逐艦の藤永田」としてその名を知られて来た。

しかし、終戦により駆逐艦建造は中止され艦艇建造より商船建造への業種転換が止むなくされた。残念ながら藤永田造船所には一般商船の経験も資料も実績も少なく企業を継続する上で、営業上、技術上、大きな難関に立たされる事になった。この厳しい転換期に身命を賭し、全知全能を駆使し専心一路、会社再生のために建造技術面の問題解決に当たられた造船技術者の一人がここに掲げる高岡卓郎氏である。(以下高岡さんと申し上げる。)

## 2. 略歴と人柄

高岡さんは1909年(M42)2月11日西宮市に生まれ、生来好奇心、向学心旺盛で1923年(T12)伊丹中学入学、1927年(S2)卒業、造船にあこがれ大阪高等工業学校に入学、卒業後更に造船学を究めるべく大阪工業大学造船科に入学、1933年(S8)4月大阪帝国大学工学部造船学科を卒業され、工学士の資格を得て新鋭造船技術者として社会に出られた。

しかし、残念ながら卒業時の1933年(S8)頃は日本経済は不況のどん底で、工場は臨時休業、失業者は激増、農村は疲弊し、造船業界の経営は低迷が続き、大学は卒業したが職がなく大学出の浪人の続出した時代でもあった。止むなく1933年(S8)4月1日呉海軍工廠製図工場に日給工員の職工として就



高岡卓郎氏

職され、第一線の現場で訓練をうけ技能の習得に努められた。1935年（S10）には嘱託となり日給工員より開放されたが、昭和11年工廠を退職、株式会社藤永田造船所に入社され、工学士の造船技術者として造船工作係に配属され現場技師としての第一歩を踏まれた。

以上の如く高岡さんは大学卒の技術者としての順調な道を歩まれたのではなく始めは海軍工廠の組織の底辺の一員として一般工員と席を供にして肉体労働に汗を流し、塵にまみれ、下積みの苦しい体験を若くして経験された。それが高岡さんの人間性に表れ、人情味の豊かさ、やさしさとなり、人を差別せず、すべての人に平等に接し、閥を作らず、誰にでも温情細やかな人柄を作り出したのだと思う。また高岡さんは藤永田入社後間もなく招集され陸軍輜重兵の一兵卒として二年半に及ぶ外地の戦場を体験された。特に高岡さんの人生観、人間観に大きな影響を及ぼしたのは徐州会戦への参加である。後日酒席を共にするたび徐州会戦について話され「麦と兵隊」の二節目を好んで歌われた。

友を背にして道なき道を  
行けば戦野は夜の雨  
すまぬすまぬを背中に聞けば  
馬鹿を言うなとまた進む

黄塵を被り、土人形のようになり、汗に濡れ、黙々と前進してゆく兵士の逞しさ、苦しみ、生への執着、戦友の友情、そして戦争の悲惨さを一兵卒としてすべてを体験された。そして「人は苦しみに耐え抜いてこそ精神的に強くなる」という不動の強固な信念を得られた。穏やかな性格の中で時々見せられる厳しい強い一面はこの信念に基づくもので寡黙な高岡さんであっただけに強い説得力のある耳に残る言葉であった。

### 3. 進水の神様

船舶建造中には起工、進水、引渡という三つの行事がある。進水は造船所にとって最も重要な行事で厳粛且華麗に行われる。それだけに失敗は絶対に許されない。全社員が協力して万全を期して行われる。

物には100%完璧というものはない。99.9%大丈夫でも0.1%の失敗の確率がある。進水作業はこれを常に頭に入れておかねばならない苦勞の多い作業である。この進水という大作業を戦中戦後を通じ一貫して責任を持ち、実施し、藤永田の進水の施行規準を打ち立てられたのが高岡さんである。我々は高岡さんを「進水の神様」と呼んでいる。高岡さんは進水前作業となると眼の色が変わる、作業服で船

底を歩き廻り爛々とした目つきで自らの眼で確かめ、自らの手で触れ、自ら納得せねばOKをされない厳しさがあつた。

高岡さんの物を見る眼の根本思想は物事をマクロ視することは大切だがマクロ視だけでは本質は掴めない。物事を小さく分割し解析することによって急所がわかる。物はマクロ視すると同時にミクロ視することが大切だと常に言われた。進水作業は慣れるに従って惰性となり注意を怠ると失敗する。要は急所を自分で確認し自らの眼で確かめ納得する手順を確実に踏むことである。この事は何も進水作業に限った事ではなくすべての大型工事に適用される。後年大いにこのやり方を他の仕事に活用させて戴いた。

### 4. 高岡学校

先述の如く高岡さんの性格は派手な行動を嫌い、地味で人に目立つ事を好まれなかった。それだけに高岡さんの行動が表に出る事は少なかった。併し「徳徑をなす」の言葉の如く高岡さんの考え方はいつの間にか部下の仕事の考え方ややり方に浸透して現場の人々は高岡流になり皆高岡学校の卒業生といわれるまでになった。インフォーマルな中で仕事の上で自然に高岡さんの意志が乗り移って作られたものである。

高岡さんは人間を徹底的に信頼され、人を一コマの存在でなく生身の人間として我慢強く任せて行く大らかな温かさ、のびのびと仕事をさす職場を作ってゆかれた。その職場の雰囲気は自ずと高岡学校と言われるようになった。高岡さんは読書を好まれ古典は勿論、新刊書もよく読まれ、後年特にパズル、コミック類の軽い頭の体操用の本を好まれた。時々仕事の合間に若い人を集め、色々の頓智くらべで遊ばれ、面白い、おかしく得意になるという子供っぽさのある心も持っておられた。何事にも無邪気で潔白で、形式ばらず、自由の中で自由に人を導いてゆく高岡流は、教育という言葉さえ使うことを嫌がられ高岡さん独特のものであつた。

### 5. 高岡ノート

高岡さんは豪放磊落な方であるが半面、自己に対しては几帳面な方で、何事でもよく記帳しておられ、そのメモ帳を保管しておられた。前述の様に、高岡さんの性格から、自らそれ等を人に見せる事も好まれなかったが、高岡学校の卒業生たちの強い要望により、現場を離れられた後整理され、教え子たちの手によって編集され、関係者に配布された。その小

冊子「現場を動かそう」は現場を主体とした高岡さんの長い間の体験から得た教訓を語られたもので、当時の現場に働く管理者、指導者には有益な指導書として活用された。その内容は決して難解な文章でなく誰にもわかり易く書かれたもので、平凡な教えが多く、奇抜なものでもない。しかし、平凡だけなかなか実行出来ない事が多く、反面平凡だから実行しようと意欲の湧くものも多い。そうした意味で体験者が自ら書かれた貴重な小冊子である。自分の一生を現場で費やされた人にふさわしい小冊子である。

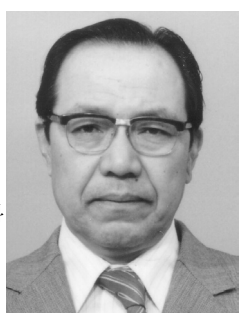
高岡さんは藤永田に1936年(S11)入社以来、1961年(S36)まで25年に亘り現場一筋にその職務を果たされた。しかし、1964年(S39)8月曲芸進水と言われ騒がれた24型貨物船「Tokyo Olympics号」の進水で事故が発生、その復旧のため社長命令で再び船舶事業部長に助言を与える役を委嘱され、大所高所から有益な提言をされ、事故後僅か16日で復旧、同月28日無事見事に進水する事が出来、高岡さんの最後の仕事として花を飾られた。

以上現場一筋に生き抜かれた高岡さんの思い出を辿りながら記事を書いて来たが、高岡さんには数限りない多くの事を教えられて来たことに深く感謝している。高岡さんは現場技術者として勿論天才でもなければ意外性のある人でもない。ただ日本の造船の急激な変動期に、現場第一線の技師として体験から得られた強い信念をもって確実に誠実に献身的に業務を遂行され、藤永田の新しい現場技術の確立に貢献された地味で純朴な方であった。しかし、その働きは平凡であるが平凡さを越えた平凡さを持っておられ、藤永田造船所の発展に大きく寄与された尊い忘れ得ぬ造船技術者である。

## 著者プロフィール

### 布施秀三

1920年生  
奈良県出身  
最終学歴：  
大阪帝国大学工学部造船学科  
1944年 横須賀海軍工廠  
造船部  
1950年 (株)藤永田造船所  
入社 造船部所属  
1965年 産業機械事業部長  
1968年 三井造船(株)千葉鉄構工場長  
1974年 鉄構事業室長  
1977年 鉄構土木事業部副事業部長  
1980年 三井造船鉄構工事(株)社長  
1989年 退任



## 高岡卓郎さんの「現場を動かそう」を読んで

山川正彦

これはサノヤスの或いは私自身の恥じになるかもしれないが若い係長時代から、工作部長時代まで「管理者とは何か、どうすれば良いのか」を考え、本屋で参考書を探したりしたが余り満足な事はなし得なかった。布施さんから教えて頂き高岡さんの本を拝見した。この時代に既にこのような考えを持って自らを律し、部下を指導されていたことに驚くとともに多に敬意を表するものである。

私が設計から現場係員に配置転換になったのは1967年(S42)4月であった。同じ船殻課の仲間たちと「係員とはどんな立場で、何をすれば良いのだろう」と良く議論をしていた。工程表を書いたり、時数分析したりというデスクワークが主体の人、改正図が出ればブラケットを担いで現場に運ぶ体力型の人など様々な係員がいた。しかし、上司である課長・部長から「こうあるべきだ」という指導は余りなかったように思う。高岡さんの本では「計画」「通り」に「やらせる」ことが管理の第一歩だとある。当時は百戦錬磨の職長・組長や下請けのポジションに対してなかなか上手く説得して、自分の計画したように人を動かすことは出来なかった。高岡さんは「管理者の考えや、考えるに至った背景などを十分に徹底させるべし。」と言われている。

私の工作部長時代に部下に対して工程上の指示はしたが、高岡さんが書いておられるような「仕事は急所をつかめ」といった哲学のようなものに基づいた指導は出来なかった。いろいろなお話が今でも十分に現場で使えると感銘を受けた。

この本は現場を離れて10年余り経った1975年(S50)にかつての部下であった方々の希望によって発行されたものである。目次を見ると例えば次のようなタイトルが並んでいる。

- \* 管理とは計画通りにやらせることである。
- \* 先頭に立て、そして常に自己反省せよ。
- \* 部下の心をガッチリつかめ。
- \* ありのままの生地でゆけ、そして時にはアホになれ。
- \* 人事考課は失点主義でなく得点主義で。
- \* 意見を出させ、上級者は後から意見を出せ。
- \* 事務的であると共に数理的であれ。
- \* 最善の方法を知り尚且つこれを教え得ること。
- \* 安全週間を安全習慣に。