

タイの天然ゴムを変えた日本人

— 八山敏紀氏を偲ぶ —

重富真一

去る二〇一一年三月一日、元ブリヂストン社技師で、タイ産天然ゴムの品質改善に多大な貢献をされた八山敏紀氏が亡くなられた(享年七九歳)。ガンに蝕まれて体重わずか三〇キロとなり、声すら失ってベッドに横たわる八山さんに、奥様が、「タイに行きたいのではありませんか?」と声をかけると、残った力を振り絞るように両腕を上げ、拳を握ったという。この「タイに行きたい」という意思表示が、八山さんの最後の「言葉」であった。

八山さんについて語る前に、タイの天然ゴムについて多少述べておかねばならない。天然ゴムは第二次大戦後間もないころから、タイにとってコメに次ぐ重要な輸出品品であった。天然ゴムはタイヤなどの原料として使われる。ゴム樹から採取した樹液を固め、シート状に伸ばして燻煙し、その燻煙シートを重ねて梱包にして、タイヤメーカーに送られる。一九七〇年代、タイ産ゴムの主な買い手は日本であった。当時のタイ産品は、梱包中に異物が混入するといった

品質問題をしばしば起こしていたが、手作業で原料を仕分けていた日本のメーカーは、そうしたタイのゴムでも受け入れることができたからである。しかし次第に日本でも欧米メーカー並みに製造工程が自動化してくると、こうしたタイ天然ゴムの品質のばらつきや不安定が問題になる。そこで日本最大のタイヤメーカー、ブリヂストンも時々タイに調査団を派遣して問題を調べるが、根本的な解決にはつながらなかった。そこでついには一九八二年から八山さんがタイに駐在して、南部タイに集中する現地工場・輸出商の技術指導に回るようになったのである。

当時、八山さんはブリヂストン久留米工場(福岡県)の品質管理責任者であった。八山さんは一九五一年に臨時工として久留米工場に入社。一九六〇年代からのTQC (Total Quality Control) の流れを積極的に受け止め、研修に参加しながら現場での品質改善に情熱を傾けた。一九六八年には久留米工場の品質管理推進を第一線で支えて、ブリヂストン社のデミング

賞受賞に貢献している。そして一九七七年には久留米工場の品質保証課長になった。

八山さんのタイ駐在は一九八五年までの三年半であった。その間におこなった技術指導を筆者の聞き取りと八山さん自身が書かれた手書きのノート「天然ゴム品質管理の思い出」(一九八五年五月三日付け)から辿ると以下のようになる。

八山さんは、まず燻煙されたシートのグレード分けをきちんと行うところから始めた。シートの不良部分を切り取る作業を二段階にして、漏れがないようにもした。しかしこれだけでは、品質管理をしたことで製品が低いグレードに「正しく」分類されるだけとなってしまう。そこで第二段階では、燻煙行程の改善を行った。燻煙炉の温度を一定にするために温度計を取り付け、燻煙されるシートが互いに重ならないような工夫を提案した。推奨される方法で燻煙すれば、シートは品質が均一化し、選別工程の手間が減ることも示して見せた。さらに八山さんは、燻煙前の

異物除去行程に進み、燻煙前のシートを洗う水槽を大きくして長く水に浸けるだけで、ゴムの除去になることを示した。水分が過剰な燻煙シートについては、工場内で干す場所を作るよう指導した。こうした指導を受け入れて実践した工場の製品は、ブリヂストンが認定したという意味で、「BSグレード」とされ、他のゴムよりもやや高い値段で売れたという。品質改善の成果が、ゴム工場・輸出商の収益性にも反映するようになった。

このようにタイ産天然ゴムの品質改善は、製造工程の改善とそこで作られた製品の買い取りシステムとが一体化したからこそできたのである。実際、八山さんが工場を回るときには日系商社の駐在員が同行していたし、彼等の支援と努力なしに品質改善は進まなかったと八山さんは「思い出」に記している。しかし日本の技術指導がはじめからスムーズに受け入れられたわけではない。八山さんが一九八三年に(おそらくは本社へ)送った文書には、「タイのゴム業界では日本の駐在員をスパイと呼んでいる」、「バイヤーの品質規格に従わないと日本に売れなくなる、と不満に思う業者がいる」といった情報が記されている。タイの(華人系タイ人の)商人達が、他人の、しかも外国人の技術指導を受け入れるということ、前代未聞のことであったろう。それが少なくともはじめは、大口バイヤーである



工場では指導にあたる八山敏紀氏（1995年、日本。良子夫人提供。）

日本の圧力のもとで可能となったことは、容易に想像がつく。こうした厳しい目のなかで、八山さんや日本の商社マンは働いていたのである。

しかし八山さん達やタイ側燻煙工場の努力は、確かに品質の向上に結びついた。天然ゴムシートの国際標準規格であるグレード三の比率は、一九八〇年の六五%から一九八九年の七八%にまでアップしている。その結果、欧米のメーカーも一九八〇年代半ばからタイからの購入量を増やし始めた。タイは日本以外にも市場を広げることができたのである。そして一九九一年、タイはマレーシアを抜いて、世界最大のゴム輸出国となる。

タイ産天然ゴムのこうした劇的な変化のことを、業界関係者は「ブリヂストン革命」と呼んだ。

そして八山さんがタイを離れる一九八五年には、タイ側の八山さんを見る目も相当に変わってきていたであろう。一九八五年七月には、タイ人の手による「八山敏紀—タイにおける天然ゴム品質管理の背後にいた男—」というレポートが書かれている。このレポートは、八山さんの貢献に対して、九つのタイ企業が感謝の気持ちを表すために作ったものである。そこでは、八山さんの「指導成果」が「一〇点挙げられて、それぞれについて、改善「以前」と「以後」が述べられている。

こうしたタイ側の変化は、単に八山さんの技術的貢献を評価したからだけではなからう。八山さんは貧しい家庭に生まれ、小学校卒業後は工業学校に通ったが、ついに学資が底をつき中途退学せざるをえなかったそうである。その後ブリヂストンの工員になってから定時制高校で学び、さらに学びたいと、国立大学に夜間部の設置を求めて学生運動もしたという。その八山さんは、一九八五年に記した「思い出」のなかで、自身の品質管理の理念について次のように書いている。「品質管理は多くの人々に幸せを与える道具である。品質管理をすればかならず利益アップに結びつく。利益は平等に分配されねばならない。いわゆる

品質管理は、企業のもの、個人のものではなく、皆のものです。」

「品質管理の利益を皆のものに」と言う八山さんは、工場レベルの品質管理に続いて、農園レベル（農家レベル）の品質管理を考えていた。ゴムの樹液を採取し、シートに伸ばして工場に収める農民達を、豊かに、そして幸せにしたいというのが、八山さんの願いだった。タイの人たちが、八山さんの技術指導の背後にあるこうした理念や人柄に気づかなかつたはずはない。それゆえに彼等は八山さんという人間を称えるようになったのだと思う。

八山さんは、タイを離れるに際して、チュラロンコン大学の文学部に、奨学金を寄付している。八山さんの奥様、良子さんがタイ滞在中、チュラロンコン大学で日本語の非常勤講師をした縁で、学生達のため少しでも力になりたいとご夫婦で寄付を申し出たそうである。

帰国後、八山さんは東京都小平市にあるブリヂストン本社で勤務されていた。しかし当時の八山さんは、自分の品質管理理念が会社の経営方針と相容れなくなってきたと感じたようだ。定年を二年前にして八山さんは退職し（一九九〇年）、品質改善のコンサルタント業を始められた。八山さんはサヤームセメント社など、ゴム業界以外のタイ企業でも技術指導をしておられたが、やはり八山さんの情熱

は、タイ、そして天然ゴムから離れることはなかったであろう。八山さんが末期ガンであると知らされた筆者が、二〇一〇年の秋に久留米のご自宅にお電話すると、意外にも八山さんご自身が受話器をとられ、力強い口調でタイの天然ゴムが抱える現在の問題やその改善方向について語られた。亡くなられる数ヶ月前のことであった。

八山さんは二〇〇五年五月に、タイのゴム協会 (Thailand Rubber Association) から、タイのゴム工場における品質管理に多大な貢献をしたとして、表彰されている。そして二〇一一年四月の協会雑誌は、八山さんの遺影と略歴を載せて、その貢献を称え、死を惜しんだ。その末尾に、八山さんの最後の言葉が「タイに行きたい」であったと記されている。八山さんの品質管理は、利害や国境を越えて、人々に受け止められ、その心に刻み込まれたのだった。

《注》

(1) 重富真一「一九八八」「一次産品取引における情報伝達—タイ産天然ゴムの品質改善を中心に—」『アジア経済』第二九巻一二号、二二—二三（ページ）。

(2) Kosin Jongchotsitkul [1985] "Mr. Toshinori Hachiyama: The man behind the quality control of natural rubber processing in Thailand" (中身はタイ語) . nimeo.