

随 想

ウジミナス製鉄所建設当時の思い出

井 上 誠*

My Recollections of Those Days When Usiminas Steel Works Was Being Built

Makoto INOUE

ブラジル略図

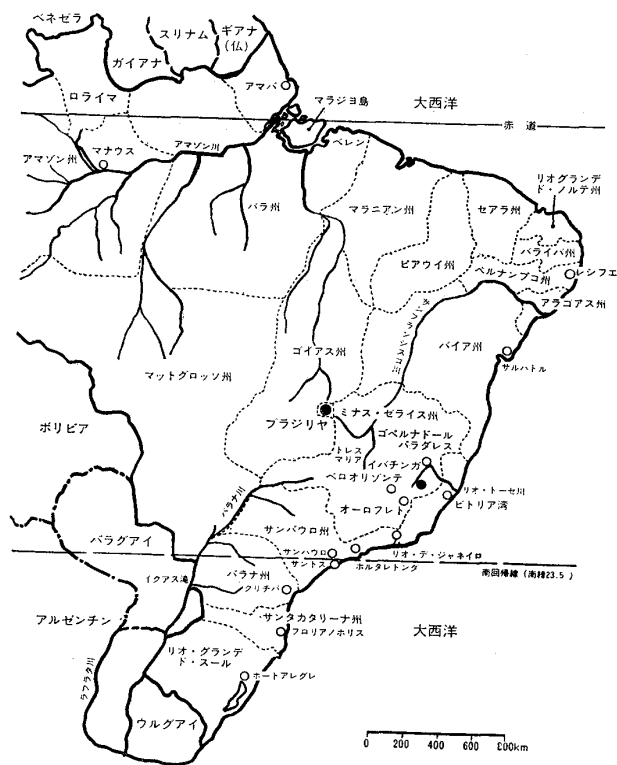


図1 ブラジル略図

月日のたつのははやいものである。私どもがブラジルウジミナス製鉄所の建設、操業に従事してからかれこれ15年経過した。

当時、ともに働いた同僚の幼稚園児、あるいは小学生であつた子供さんたちがもう大学にはいりました。もう孫が生まれましたと、聞かされるごとに今昔の感にたえない昨今である。

3年ほど前にウジミナス製鉄所のあるイパチンガ市からはからずも名誉市民に推薦され、幸にまだ新日鉄の役員兼務中でもあつたためそのおすすめをいただき、10年

ぶりのイパチンガ訪問の機会を得ることができた。

10年ぶりに見たイパチンガはその面影を一変し、見かえるばかりにスマートな工場都市へと変貌をとげていた。一昔前私どもが住んでいたカステロと称した丘の上の幹部社宅地区はもちろん、当時その建設が間に合わず従業員受け入れに悩まされ続けた一般社員用社宅もすっかり整備され立派になつていて、かえつてわが国鉄鋼各社のそれよりもレベルが高いのではないかと思われたほどであつた。

ただ、ペロオリゾンテの本社、イパチンガの製鉄所本事務所だけはあいかわらずの旧屋で、昔かわらぬたたずまいのなかにあつたのを見て、じつになつかしく感じたものであつた。そして、そこに働く旧知の従業員の方々と久しぶりに旧交を温め、楽しい数日をすごし得たことはまことに有難く、かつうれしい限りであつた。

また、こんなこともあつた。最近流行の口ひげ、あごひげ、ほほひげぼうぼうの人に宿を訪ねられ、ちよつと名前を思い出せないままに尋ねると「私はあなたの運転手でした。セベロ」と書いたクリスマスカードをさし出され「おお、セベロ君、元気であつたか」といつたまましばしは声も出ないほどのなつかしきとうれしきを感じたこともあつた。

名誉市民章の授与式の前後にウジミナス社から乗用車を一台提供されたので、昔なつかしい思い出の近傍の町々や魚釣りに無聊をなぐさめられた河、湖などをひとりたづねて回つたりした。

また、私が製鉄所長として在勤当時にはじめてイパチンガに郡役所が設立された時、新郡長さんが着任されたもののいまだ事務所も机、椅子さえもなく、私どもの方でいろいろとお世話させていただいたことがあつたが、10年後のその時にはすでに堂々たる8階建ての市庁舎ができており、庁舎内をあちこち案内され、昔を思いほんとうに今昔の感にたえないものがあつた。

また、イパチンガ、ペロオリゾンテ、サンパウロの各

* 日鉄ドラム(株) (Nittetsu Steel Drum Co., Ltd, 1-7-10 Ginza Chūō-ku Tokyo 104)



写真1 夏休みに来た娘と釣するリオドーセ川
(1964年)

市ではウジミナスOB、現役の人々が各地から集まってくれ、賑やかな楽しいパーティーがもたれたが、その時大勢の旧友、旧部下と久方ぶりに面会、歓談できたのは私の終生忘れ得ぬ感激の時であった。

さて、今回はウジミナス製鉄所建設の思い出ということで、当時印象に残った二、三の思い出を書いて、その責を果たさせていただきたいものと思う。

1. ウジミナス進出の決心について

日本ウジミナス社 10 年史をみるとブラジルウジミナスへの進出決定は昭和 32 年 4 月 12 日の閣議決定によるものと解せられる。ここにいたる詳細な経緯は他にゆずるとして、ウジミナス進出決定にいたるまでのわが国における経緯の大筋では、当時の関係各社首脳のご努力によるところはもちろんであるが、特に当時の八幡製鉄株式会社社長、小島新一氏(現新日本製鉄(株)相談役)および同社常務湯川正夫氏(のちウジミナス社最高顧問、八幡製鉄(株)副社長、故人)両氏のお力によるところ多大であったことがまず強く思い出されるのである。

そして、一方当時のわが国の生産力をみると、粗鋼生産高および国民総生産高(名目)がそれぞれ昭和 30 年度で 980 万 t、8 兆 2 千億円、そして、ウジミナス設立についての調査のための第 1 次調査団(団長進来要氏、のち日本ウジミナス(株)社長、故人)が派遣された昭和 31 年度で 1168 万 t、9 兆 3 千億円となつている。戦後 10 年でようやく鉄鋼生産で 1 000 万 t、G.N.P. でやつと 10 兆円のレベルに達した頃であつたと思われる。

我が国の経済力、技術力ともにまだまだ未熟であつたと考えられる。この時期に勇敢に海外進出推進を決心しその設備輸出(総額約 1 億ドル)と技術協力を敢行し、その後幾多の障害を克服してこれを完成させ、これがまたその後の我が国経済、技術の発展に大きく寄与してきたことを思う時、ただただ当時の先覚者達の偉大なる胆略に心からの敬意を表わすものである。

2. 国情、言語、宗教、風俗、習慣など お互の相異点をのりこえて

1961 年 3 月、私は八幡製鉄の社命によりブラジル、ウジミナスに派遣されることになり、同僚 10 名とともに任期 3 年の予定で勇躍現地に赴任した。長い雨期が終つたばかりのリオデジャネイロの街々は、日本の冬をすごしたばかりの我々にとってまぶしい程に陽光がさんさんと照り輝く中で、セマナサンタという復活祭に続く連休にはいつていて、街中がひっそりと眠つたように静まりかえっていた。

リオからさらに飛行機を乗りついでペロオリゾンテ経由、イパチンガへと赴任した。ペロの空港では湯川最高顧問までがニコニコとお迎えくださり、たいへん恐縮したことをつい昨日のこのように思い出す。

当初、私はコークス、化成、高炉、焼結の各工場を担当する製鉄部長ということで現地イパチンガに赴任した。

ウジミナス社は創立後すでに 3 年余を経過していたが我々の到着した現地では本事務所主要幹部社宅のほか、大部分が未舗装の所周の主要道路、当時ブラジル第 1 級と称せられた上水道設備が完成していたものの、工場の建設はほとんどが今からといった状態にあつた。

会社用地は 2 000 万 m² に上り、製鉄所用地としても約 700 万 m² が確保されていたが工場敷地内は文字どおり丈余の萱や雑草が生い茂り、その昔印度から移入された白牛が悠々と草を喰んでいた。工場内外の道路はまだ舗装されていないのでジープ、トラックが走るごとにイパチンガ名物のポエラ(赤い土ぼこり)がもうもうとふきあげられていた。

私どもの任地イパチンガから約 210km 離れたペロ・オリゾンテ市(ミナス・ゼラス州の州都、人口約 100 万)にあるウジミナス本社には、その前年 1960 年 8 月から八幡製鉄常務、湯川正夫氏が現職のまま、最高顧問として駐在されており、文字どおり社長の最高顧問として采配を揮われていたのであつた。(約 2 年間、第 1 溶鉱炉火入れまでの間、おおむね在駐された)

私どもの渡伯した 1961 年から 1962 年にかけての建設はかなり急ピッチの予定で、製鉄、製鋼、分塊、厚板までの高炉 2 基関連を含む年間粗鋼生産能力 50 万 t の全設備が翌年 1962 年 9 月までに完成し、熱延、冷延の両ストリップ工場も 1964 年 3 月には完成される計画でその頃には私どもも帰国できるというようなスケジュールになつていた。しかしながら現実には決してそのように甘くはなかつたのである。

まずその第一に挙げられるべき現実の厳しい問題は、何年も打ち続いた慢性のインフレーションによる資金不足であつた。首都ブラジリアの建設、急速に進められた国内工業化政策などに起因したと思われる年率 40% か

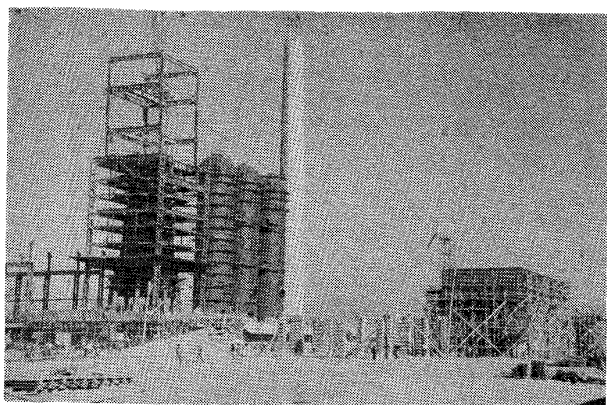


写真 2 建設中のウジミナス第 1 溶鉱炉
(1962 年)

ら 90% にも達した。インフレーションはまだ生産、販売活動がなく、建設工事のみの我が社の財政に、徹底的な打撃を与え困窮の極におとし入れていたのであった。そのインフレーションのはげしさは、私どもが渡伯した頃のウジミナス社の資本金が 32 億クルゼイロから、4 年後の帰国時には 1500 億クルゼイロになっていた一事からもほぼ御推察いただけることと思う。

このため、社長以下の財務関係者は年中金策にかけずり回らねばならなかった。ある時は国内の政府、銀行、財界に、またある時は日本の関係首脳に協力を求め資金を掻き集めなければならなかった。それも会社発足の直後から約 10 年間は始終この状態が打ち続いたようであった。そして、インフレーションによる給料遅配、工事代金支払不能の時代が私達の在伯時代を中心にかなり打ち続いたように思っている。

第二に私どもを悩ませた問題は、日本人とブラジル人における物の考え方の相異があげられよう。今では、笑い話ですまされるような事でも当初は相互に意志が疏通せず、随分むきになって討論したものであった。例が良くて恐縮であるが、例えば自由の天地を駆けまわっている野性馬を彼とすれば、我は調教訓練を終え、ただ競走に専心の競馬馬にたとえられよう。なかなか両者の呼吸がびつたりしないのも無理のない話である。

当初の建設段階では、週 1 回程度、工程打合会を各設備ごとにもつていた。建設局スタッフ、施工担当課及び請負業者、日本メーカ派遣の据付立会技師、幹事役の操業担当者などが集まって、工程のチェック、隘路の打開をはかり、工事の円滑化をはかるのが目的であった。

この打合せ会の場合、最も中心になつて会を推進して貰いたい建設局ブラジル人技師達はおおむね迷惑そうな顔をしてやむなく出席する態で、従つて出席率がよくないし、重要な関係者、責任者が無断で間々欠席するし、また出席してもノートはおおむねとらず、したがって関係者への報告連絡がほとんどなされない、また約束はなかなか守られないなどなど。こんなことで当初はずいぶんと不必要な摩擦と衝突をくりかえしたように思う。お

互に未経験な者同志で相手の立場を理解する余裕も乏しかったように思う。しかしながら当初調子の揃わなかった 2 人 3 脚も時日のたつにつれ相互の話し合いの中で徐々にではあるが互に理解し、なごやかな雰囲気の中での協力が築かれていったように思っている。

第三の問題としては製鉄所建設の順序があろう。普通国内製鉄所建設のごとく資金、工事、労力などに問題がない場合には、製鉄、製鋼、圧延の順序にしたがつた併行建設がごく普通に行われている。しかしながら少くとも資金、労力、工事などのいずれかに問題のある発展途上国などでは最初、圧延工場から建設を開始し、まづ製品を市場に出したあと、徐々に製鉄製鋼工場の建設を進める方法がよくとられている。この方式の方が資金的にも、また工事量の配分バランスの点からも無理が少なく負担も平均化され、集中がさけられるので当初日本側からも提案されたようであった。

しかしながらブラジル側ではすでに前者の方法の採用が決定済となつていたのである。このためこれが前述のインフレ現象と重複、同調してより激しく我が社の資金不足に拍車をかけたように思われた。

これら我々の力では処理しきれない理由により建設工程は当初予定よりも大幅に遅れた。そのため建設工程は何回かにわたり修正せざるを得なかったが、おおむね工程は 1.5 倍ないし 2 倍程度まで延びたのではないかと思っている。

しかしながら、全体的に長い目でふりかえつてみると主として当初我々を悩ませたこれらマイナス要因は後述するその他のプラス要因によつて充分にカバーされ、ウジミナスのその後のめざましい発展をもたらす結果になつたように思われる。

初期粗鋼年間能力 50 万 t 時から常に一貫してウジミナスの実力がブラジル国内で高く評価されており、そのため次々と拡張計画が推進されて 1975 年にはついに先輩である Volta, Redonda の国立製鉄所 (創立 1941 年) を追い抜き名実ともに中南米第一の製鉄所となつたものである。そのプラス要因と思われるものの二、三につきここに述べてみたい。

3. ウジミナス製鉄所で認められた諸々の長所について

まず第一に挙げられるものに、ブラジル人の楽天的、鷹揚素直なそして人なつこい人間性豊かな国民性が挙げられよう。どんな窮地に陥つても常に余裕綽々、悲観することを知らないようにさえ見えた。時に楽観的過ぎて我々をいらいらさせることもあつたが、おおむね我々の善意を信じ、我々がせつかなやり方を推進した場合でも、気持よく同調してくれたように思う。

当初の建設からしだいに操業が主体となつていった段階では、操業ラインの中心ポストである部長、課長、掛

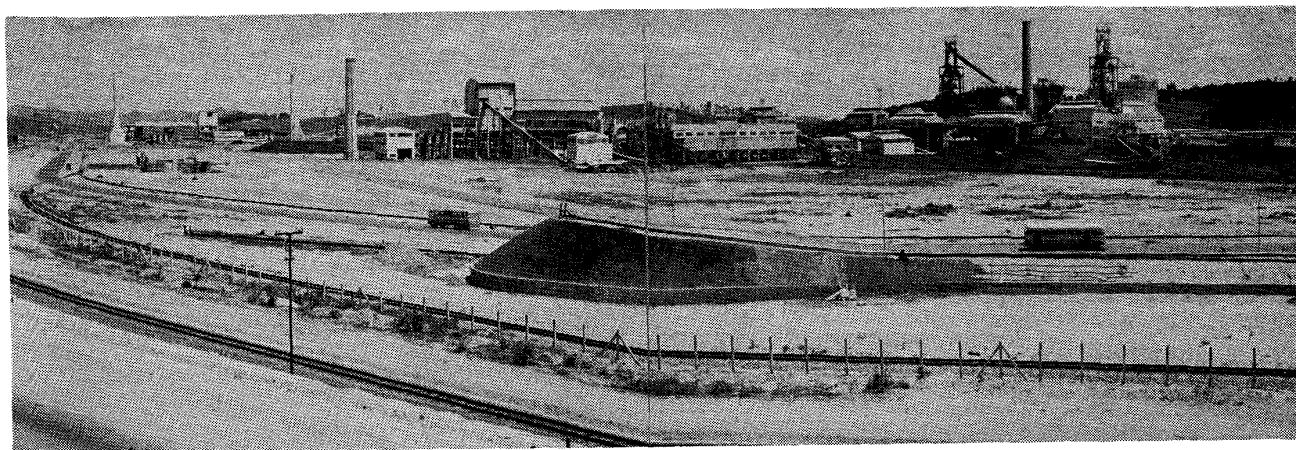


写真3 左よりコークス工場、焼結工場、溶鉱炉工場 (1963年)

長の大部分を我々派遣者が占め、補佐役をブラジル人が受けもつようになったが、不平ひとつ言わず、一生懸命日本人的仕事の進め方を勉強してくれた。

この方式には、一面確かに若干の無理が感じられたけれども、短期間に仕事を教え込む方法としては最も有効適切な方法ではなかったかと考えている。そして、このような有効、適切な方法が円滑に実施できたのは、まず第一に受入側であるブラジル人一般の鷹揚、素直な国民性に負うところが大きかったと思われるのである。

第二に最高指導者層に適切な人材の得られた事があげられよう。先述の最高顧問湯川正夫氏はもちろんであるが、ブラジル側のラナリー社長をはじめとする日伯の秀れた指導者達が最高幹部として私心を棄てて活躍してくださった。特に慢性的ともいえる資金不足の中で隠忍自重、不撓不屈の精神でもってその難局を切り開いていかれた指導力にはただただ敬服のほかはないものがある。そして、特にブラジル人トップの方々の場合では私ども日本人には見られない一種の大陸的ともいえるしぶとさ、あるいはしたたかさとも表現できる何物かが感じられたものであった。

第三にあげるべきは在伯日系人一世、二世、三世の有志諸君がサンパウロ州、パラナ州などから続々馳せ参じ約400名にも達する方々が通訳、技術者あるいは幹部作業員として我々に協力してくれたことである。この人達の努力によつて日伯間の意志疎通は至つて円滑となり、どんな末端の現場においても派遣員作業長が直接部下の作業教育、指導をすることができた。また同時に日本から派遣されてきた技術者作業長達が全員秀れた指導力のある方ばかりであった。そして全員が我々の期待どおりに、仕事に対する烈々たる熱意、業務に対する真摯な責任感、合理的な仕事の進め方などを誠意をもつて教えてくれたし、またブラジルの人達もこれらを素直に学びとつてくれたように思う。

私が4年の任期を終えて帰国する直前の1965年1月のことである。操業中の第1溶鉱炉がいわゆる冷え込

み、非常状態となつた。休日の間に溶鉱炉の冷え込みでの棚吊り対策を誤まり、全羽口に銑鉄が逆流、そのため全羽口は銑鉄で固まつてしまい、通風全く不能の状態に陥つた。この時はすでに熟練日本人派遣者はほとんど帰国したあとで、わずかに残つた部長、掛長の2名のみ他は未熟練なブラジル人のみであつた。部長、掛長は2人で交代勤務、現場は全従業員が16時間勤務、常時2シフト分の勤務が強行された。

その時の全員の全く涙ぐましい真剣な努力、協力により、さしもの事故も約2週間で完全に復旧させることができたのである。この時の関係者の働き振りはまことに上下一体、日本でもなかなかこうはいかないのではあるまいかと思われた程であつた。

おかげさまで私はこれをみて安心して彼らに後事を託して帰国することができたのであつた。

4. イパチンガ暴動事件、軍事革命、その後

1963年(昭和38年)1月、私は初代製鉄所長、井上敏郎氏(後新日鉄堺製鉄所副所長、現合同製鉄常務)のあとをうけて第2代製鉄所長に就任した。前年10月にコークス工場、化成工場そして10月26日にはジャニオ大統領を迎えての第1溶鉱炉の火入れを無事に果たし一息ついたところであつた。

そして、その1963年は次々に新工場の作業開始を行った。2月焼結工場、6月転炉工場、石灰焼成工場、分塊工場を、そして7月には無事厚板工場の作業開始をすることができた。

私どもがこのように工場建設、作業員募集、教育、作業準備、試運転などに忙殺されていた頃不幸な事件の発生する萌芽が私どもの知らぬところで徐々に芽生えつつあつたようであつた。当時イパチンガには治安維持のため州警察本部より1個中隊の州兵が派遣され駐屯していた。

この州兵舎は製鉄所敷地の近くに位置していて、夜間我々の宿舎付近にもよく騎馬で巡察警邏してくれてい

た、

一方、1961年8月に政変があり、国外に逃避した前ジョニオ大統領の跡をうけて副大統領より大統領に就任していたジョン・ゴラル氏は次第にその政策が左傾化し各地の労働組合運動も活潑化するとともに、徐々に不穏な動きが表面化しつつあった。

一方、建設より操業に中心が移った製鉄所ではようやく他所なみに工場周囲に塀を設け、何箇所かの通用門を新しく設けて入出門管理規程にもとづく門の出入管理を施行しはじめていた。従来は塀も門も従って守衛もいなくて自由気ままに出入することになじんでしまっていた従業員達の中にはこの新しく実施されはじめた入出門管理にいたく不満の者達がいた。また新しく採用配置された守衛の中には質も低く、心がけの良くない者もかなり混じっていたようであった。そのようにして従業員の一部と守衛達との間に一種の対立感情が芽生えていったように思われる。

そして1963年10月6日夕方、通用門からの退出時一部の従業員グループと守衛との間に衝突事件が発生した。抗し難くなった守衛は州兵に応援を求め、州兵は直ちに駆けつけその場にいた相当多数の従業員を逮捕、留置してしまつたのである。これを目撃し、憤激した青年従業員達はその不当を鳴らしてデモ行進に移つたりした。

そして、そのような雰囲気収まらない当日夜、警邏中の州兵が会社独身寮付近で寮生多数に罵られ、これがエスカレートしてついに銃を持った寮生達と州警察隊との対峙にまで発展してしまつたのであつた。

幸にしてその時は銃撃戦にまで至らずに朝を迎えた*。

早朝、急を聞いて出勤した私はすでに召集されていた所人事労働部長、労組責任者、警察隊長、その他とその対策の協議に入つた。両者の説明を聴取したあと、私は不測の事態発生を極力避けるためとりあえず両者の対峙を解き、対峙が解消されたあと、再び協議をしたい旨提案した。双方ただちにこれに賛成してくれたので後刻の再会を約して散会した。

関係者が私の部屋を離れ、事務所を出るか出ないかの頃突然窓外にけたたましい銃連射の音と非鳴が聞かれた。思わず窓外を見ると事務所前の道路を自動小銃を連射しつつ走り去る州兵の車を見たのであつた。

そこで、私ははなはだ残念ながら不幸な事態の発生を察知した。通訳を介しての協議に時間がかかり過ぎたかなとも考えた。そして、しばらくののち一人の州兵が発作的に銃を乱射し、そのため7名の人が死亡し、69名

が負傷した事件の発生が報告された。

そして、この結果に激昂した従業員達がその僚友の死体を担架にのせて事務所に押し寄せようとしていることが知らされた。そしてたちまちのうちに荒々しい足音とともに死体が搬入されてきた。しかし幸なことにA掛長の機転により死体は私の隣の部屋に持ち込まれたのであつた。事務所にいてはどのような事態に発展するかも判らぬと判断されたのでとりあえず私は最後まで残つてくれていた人々とともに一旦社宅に引きあげたのであつた。

このようにしていわれるイパチング事件は発生したのである。その7日朝から8日にかけて、異状な興奮状態からついに暴徒と化した一部従業員達は所内はもちろん市街地においてもかなり激しい暴行沙汰を起こしていた。

完成したばかりの守衛詰所は全部焼き払われ、配置していた守衛達は全員命からがら逃亡してしまつたのである。市街でも駐車中の社用車が何台か放火の上焼き払われた。そしていろいろな流言飛語が乱れ飛んだのである。工場内のガスホルダーが爆破されるというデマに多数の従業員達がおびえ、これを静めるためいろいろと苦心した。ピストルを持った暴徒が受電所に押し入り日本人派遣者であるH掛長にピストルをつきつけて停電を強要した。掛長は所長の私に電話をかけてきて言わく「今ピストルをつきつけられて停電を強要されています。ピストルに従うつもりはありませんが、所長の命令に従います。いかがでしょうか？」私はただちに停電を命じあわせて関係先への連絡をたのんだ。

その他、このようなことが数多く起つたが、いかなる場合にも毅然たる態度で、冷静沈着な日本人の行為が賞讃された。そしてこの時を境に我々に対するブラジル人の観方が以前とは大きく変わつたことを私どもは強く感じたものであつた。

このような事態の中で当初、私たちも及ばずながらできるだけの努力をしたつもりであつたが、一部の暴徒対策だけは私たちの手にはおえなくなり、州警察長官を始め保安関係者、裁判官、神父、社労働担当重役、翌日本社よりかけつけてくれた社長たちの手に委ねざるを得なかつたのであつた。そして、異邦人としての管理能力の限界をいたく痛感させられたのであつた。

翌1964年に入ってから政府、大統領の左傾化政策は目に余るものがあつたようである。煽動された組合のストライキは各地で頻発しており、特にサンパウロ地区がひどかつたように記憶している。そのような不安な世相の中でイパチングでも2月22、23、24日の3日間の連続ストライキが打たれた。幸い前年秋の暴動ストで経験済みのイパチングではあまり大した被害もなく無事経過した。

そして、翌月、3月31日、ついに大統領の辞任を要

* ブラジル国内ではピストル、銃などは百貨店、釣道具店ではほとんど自由販売されていた。宝石店では机のひき出しに、田舎を旅する自動車では運転手のポケットに必ずピストルがあつたものである。本事件の時も、あとで聞いた話ではイパチング地方一帯の店にあつた弾丸が当時ほとんど全部寮生に買い占められてしまつたというふつそうな話もあつた。

求する軍事クーデターが発生したのであつた。私どものいたミナスジェラス州駐屯の第4歩兵師団を先頭に大統領出身地のリオグランズスール州駐屯の第4軍団を除く各師団、各軍団司令官が続々これに同調した。そしてこの第4歩兵師団が先頭にたつて大統領居住のリオ・デ・ジャネイロ市に向けての行進が開始された。

一時は戦乱に陥る危険性が感じられたが、リオに軍隊が突入寸前、大統領は身の危険を避けて官邸よりヘリコプターにより国外に逃亡したのであつた。

かくして軍事クーデターは我々の心配をよそに比較的平穏裡に幕をとじた。4月2日、カステロブランコ陸軍大將が臨時に大統領に就任された。のちしばらくして正式に大統領に就任され、爾来、何代か大統領は交替されたけれども、一貫して軍事政権が続いている。この安定した政治によつてさしものインフレも先年のオイルショック発生までは徐々に収束していったように思う。

この軍事クーデターのあと、私がまず行かねばならなかつたことはイパチング在郷軍人委員会調査による赤色分子の追放リストの承認があつた。約160名の人物の詳細は判らぬままにこれに承認を与えざるを得なかつたのである。

また陸軍少将をヘッドとする軍人のみから構成された不正調査委員会がイパチングにやつてきて、そこではクーデター以前において社内に不正行為または不正事件がなかつたかについて私の証言が求められたりした。

そして、前年の暴動事件で雲散霧消してしまつていた保安掛の再建のために社長は特に保安課長として退役陸軍少将を派遣してよこしたりした。

このようにして、その後約1年は台風一過日本晴れとまではいかないまでも比較的静かな一時期を過ごすことができたのであつた。しかしながら、これら一連の事件をつうじて、私ども異邦人の現場管理能力の限界をあらためて認識させられるとともに、私どもの任務をできるだけ早い機会にスキンシップ面の行き届くブラジル人の手に委ねるべきであると考えざるを得なかつたのである。そして、共同経営、技術指導などの内容は変わらないにしても私どもの仕事としてはできるだけ早い機会にラインを離れた技術協力の姿に変えていくべくその準備体制づくりに没頭したのであつた。

5. む す び

最近海外への企業進出、プラント輸出、それに伴う技術協力などはもう珍しいことではなく、全くの日常茶飯事となつた。

しかしながら、私どもが行つた昭和30年代ではまだまだ極く稀な事柄であつたし、従つて何ら参考になる事例も標準もが存在しなかつたのである。そのような条件のもとでいろいろ試行錯誤の末に何らかの将来の目やすになるようなものを創り出して行くことができたのでは

ないかと思つている。

そういった経過の中で特に印象に残つた二、三のものにつき付記してみたい。

まず第一は、共同出資、共同経営のむづかしさであろう。これについては今更縷々述べる必要もないと思われる。ウジミナスの場合は特例に属するとも考えられるが事実またいろいろと問題があつたようであつた。発足時日伯の出資割合40%対60%であつたものが、その後何回かの増資時に一部失権し、現在は日本側出資割合18.8%になつている。国情の異なる両国でしかもインフレの大きな波の中での協力がいかに困難であつたかがい知れようと思う。ある一時期には、ウジミナスに資金をつぎ込むことはどぶに金を棄てるようなものであるなどまで言われ、私どももずいぶん肩身が狭く情けない思いをしたことを思い出す。そして、共同経営の場合私ども日本人にはいが手の協定とか覚書きの問題がある。同言語、同民族の人間同志で以心伝心などという習慣になれた私どもはこのようなものに外人から見た場合、意外な程関心が薄く、従つて淡泊でさえある。

そして、ことが具体的となり現実問題になつてからようやくあわてたり、騒いだりすることが多いように思われる。くれぐれもこの点事前に入念に注意を払うことが肝要かと考えるものである。

その第二は、製鉄事業での海外進出の場合、その設備のみを海外につくればよいといった考え方は通用しないのではないかということである。

製鉄事業の場合、規模その他にもよるが一般的に言つて装置、機械に広般な、いわゆる裾野の広い技術を総合的に組み合せて使つている。そのためその整備、運転に必要な原材料、部品類は想像以上に多品種であり複雑でもある。もちろんそれが発展途上国であるとか、立地する条件に依つてもこれらの物の調達難易度は大きく変わつてくるであらうし、同時にまたこれらを調達、使用する側の人々の確保、養成も大きな問題となつてくる。人、物ともにその確保が大切な問題であらう。さらに大きな問題としては工場周辺的生活環境の問題がある。この点についても私どもはずいぶんと貴重な体験をさせていただいたものである。

建設、操業の進展とともに、それに必要な従業員とその家族、これに関連したさまざまなサービス業に従事する人達が集まつてくる。そして、これらの人々の毎日の生活を支える諸条件を整えることが常に大きな問題であつた。

衣食住に係る住宅、寮、ホテル、食堂、病院はもちろん、交通、通信設備、飛行場、学校（小学校・中学校）教会・マーケット、商店、野菜農園、娯楽スポーツ施設、従業員クラブ、授産場までが資金難の最中に社費で準備しなければならなかつた。私どもはよく冗談に言つたものである「世界広しといえども、ゴルフ場（3ホ

ール), 飛行場 (滑走路 2 km), 動物園をもつた製鉄所はほかにあるまい」と。

そして, この従業員住宅と平行してまた学校の先生・神父, その他の方々の住宅も確保しなければならなかったのである。

かくして, これら諸設備建設に要する費用もかなりの巨額に達したものと考えられ, 私どもはこの面でも大きなハンデキャップを背負わなければならなかったのである。

その第三は, 若干重複するが人間の問題がある。指導する側もまたそれを受け入れる側もそれぞれに誇りもあり, めんつもある。そしてまた, 生々しい感情の動物でもある。理屈だけではなかなかとけ合わないものである。スポーツ, ダンスパーティ, 盆踊り, 会食あるいは旅行をともにするなど, できるだけ多くの機会をつくり, 時間をかけて小さい人間的交流の積み重ねの中で相互の理解, 友情の育成をはかることがあらゆるものに優先して必要なことではないかと思う。

国情, 言語, 宗教, 風俗, 習慣, 従つて物の考え方などなどお互の相異点は数えあげればきりが無い程である。だがしかし異つたもの同志の間でもこの小さな友情, 小さな相互理解を積み重ねることによつて大きな協力関係が育み, 成長させ得るものと信ずるものである。

ブラジルではアミーゴ (友達) という言葉がよく使われる。訳すると「友」ということになるが実際にはふんけいの友とか, 親友とでも表現すべき意味に使われている。そして, このアミーゴとアミーゴの関係が仕事の上でもたいへん大きな役割を果たしているように思う。海外での仕事の場合, その場限りの仕事ではなく長い協力関係を維持しようと思えばやはり長期的視野に立つてこの

アミーゴの関係を築き上げていくこともまた必要かと思う。

終りに, ウジミナス建設にご功績のあつた今は亡き, 豊田貞次郎氏 (初代日本ウジミナス社長), 進来要氏 (第2代日本ウジミナス社長), 湯川正夫氏 (ウジミナス社最高顧問), 杉原雄吉氏 (ウジミナス社取締役) をはじめ多くの関係物故者の方々のご冥福をお祈り申し上げるとともに, ウジミナス草創期に現地イパチンガとともに働いた先輩, 同僚の方々, 八幡, 富士, 鋼管よりの派遣者 530 名, 同家族 160 名, 日本機械電機メーカーからの据付指導員 160 名, ブラジル在住日系人で私どもに協力してくださつた方々本社を含めて 470 名合計 1320 名の方々およびその留守を守つてくださったそれらのご家族の方々のご多幸を心から祈つて擱筆したい。

著者略歴

八幡製鉄 (株) 八幡製鉄所	原料調査課長	(昭28)
八幡製鉄 (株) 八幡製鉄所	戸畑製造所	
	製鉄技術課長	(昭33)
ブラジルウジミナス (株) インテンデンテ・		
	カマラ製鉄所	
	製鉄部長	(昭36)
	取締役製鉄所長	(昭38)
八幡製鉄 (株) 堺製鉄所	技術部長	(昭40)
" 八幡製鉄所	戸畑製造所副製造所長	(昭42)
" "	製造所長	(昭45)
新日本製鉄 (株) 室蘭製鉄所	副所長	(昭46)
" 取締役	室蘭製鉄所 副所長	(昭48)
日鉄ドラム (株) 代表取締役社長		(昭49)