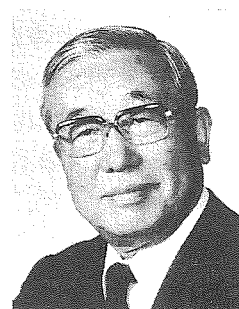


インタビュー：金原 淑郎、栗山 定幸
時：平成7年4月19日 於：トヨタ自動車(株) 本社

プロフィール

大正 2年 9月12日	愛知県に生まれる	
昭和11年 3月	東京帝国大学工学部機械工学科卒業	
昭和11年 4月	(株)豊田自動織機製作所入社	
昭和12年 8月	トヨタ自動車工業(株)分離独立に伴い転籍	
昭和20年 5月	トヨタ自動車工業(株)取締役就任	
昭和35年 2月	同社	取締役副社長就任
昭和42年10月	同社	取締役社長就任
昭和57年 7月	トヨタ自動車(株)	取締役会長就任
平成 4年 9月	同社	取締役名誉会長就任
平成 6年 9月	同社	名誉会長就任 (現在に至る)



主な公職・団体職

1958年～61年	社団法人 自動車技術会	会長
1966年～68年	社団法人 日本機械学会	副会長
1972年～80年	社団法人 日本自動車工業会	会長
1973年～81年	財団法人 日本自動車研究所	理事長
1984年～90年	社団法人 経済団体連合会	副会長

日本における自動車工業の胎動期から、現在、世界的に最も注目されている「トヨタ生産方式・ジャストインタイム」の基盤を築き上げるとともに、創意くふう提案制度や品質管理手法などを導入・確立し、トヨタ車を世界トップレベルの品質にするために努力された。

初代トヨペットクラウンの最高責任者として開発に携わり、また日本における初めての乗用車専門工場である元町工場の建設をはじめ、多くの工場を建設し、自動車製造企業としての地位を確立するとともに、今日の日本の自動車産業の基盤確立に大きく貢献された。

また、日本の自動車技術会の会長を務めていた1960年に FISITA への加盟を実現させるとともに、日本自動車工業会の会長や日本自動車研究所の理事長として、自動車と社会・環境との調和に関する諸課題の解決に大きく寄与した。

これらの業績と人格が世界の自動車産業および関係者に評価され、1993年11月に FISITA (国際自動車技術会連合) メダルを受賞、また1994年9月に AUTO-MOTIVE HALL OF FAME (自動車殿堂) AWARD を受賞された。

▶ 豊田英二氏インタビュー概要 ◀

1. 刈谷の自動車部での思い出

金原 まず、最初は、「刈谷の自動車部での思い出」ということですが、大学時代に帰省する度に、刈谷（豊田自動織機）の自動車部（トヨタ自動車工業の前身）を訪れていたということをお伺いしていますが、その頃A型エンジン、A1型乗用車、G1型トラックを造っていたわけですが、その時のお話をお伺いしたいのですが。

豊田英二 自動車、いわゆる自動車部品をどうやって造るかというのが問題で。

まず、試作品を造ろうということで、いろんな部品を一つ一つ造っていたよ。

そのうちに、「自動車を造るのなら、鉄板の加工という仕事がかまかまかだめだ」ということになってね。ところが、鉄板細工というのは、自動織機は全然やってないわけですよ。だから、鉄板細工の勉強をしなければならない、という問題があった。

それで、その鉄板細工をどのように造ったらよいか、という問題で、喜一郎も国内のいろんな所を見て歩いた。だけど、鉄板細工をやっているところがあんまりなくてね。

喜一郎は、玩具屋も見てきたと言っていた。ブリキ板でつくった自動車の玩具なんだ。そんなのが東京の深川のほうにあって、それを見に行ったら。

まあ、そんなような状態だから、自動車を造るために、いろんなことを勉強せにゃいかん、というわけでやっていた頃ですよ。鉄板をやるチームは、うち（自動織機）にやる人が全然いなかったから、東京から人を連れてきた。人間を集めてきて、自動車の部品造りをガタガタやっていた頃ですよ。

2. 芝浦研究所の話

金原 自動織機に入社（昭和11年）されて、最初は芝浦研究所（東京都港区芝浦）に1年いらっしたということで、その時のお話をお伺いしたいのですが。

豊田英二 芝浦研究所というのはね、僕がつくった。研究所といっても、部屋が二つあるだけです。それで、図面を引けるようにしようと、机を買ってきたり、製図板を買ってきたり、誰もいないのだから一人で全部やらなければいかん。

そのうちに、だんだんメンバーが増えてきて、いろんな人が来た。

片岡文三郎さんとか、梅原半二さん、倉田四三郎さん、それから三木吉平さんはだいぶ遅くにメンバーになった。倉田さんは、「瓦斯電」の前は、豊川さん（豊川順弥 白楊社 創業者）という人がやっていたところにいたのかな。オオトモ号っていったんですかね。豊川さんは、三菱の関係の方かな。自動車で凝っていてね。自分で自動車を造るんだってわけで作って、その会社に池永さんとか、大野さんとか、倉田さんとかいう人達がいたんですよ。

ところが、その会社が潰れちゃって、その会社にいた人達が、だいぶうちへきたわけ。

3. 監査改良での仕事

金原 監査改良部というのは、名誉会長が作られたんですか。

豊田英二 芝浦に一年ぐらい居たんですよ。それから、刈谷へは会社へ入ってから初めて来た。それから後だね。監査改良っていうのは、喜一郎が、そういう職制を作ったわけ。

その監査改良のメンバーは、伊藤さんと私。社長直属みたいなもんでね。その代わり何でもやれる。何をやってもいい、ということになっているのだけど。「何をやってもいい」ということは、「何でもやらなければいかん」ということと同じ。まあ、しかし、町工場みたいなもんですからね。「親父さんが、自分一人で、わー、わー一言ってやるか。それでは、手が回らんから、それをこっちに言い付けてやらせるか」というだけの話。

金原 昭和12年から13年頃の話はどうなんでしょうかね。この頃は、車の故障なんかは、いろいろあったんでしょうけれども。初めの頃は、どういう故障が。

豊田英二 この頃は、デフが壊れるとか、リヤアクスルが壊れるとか、そういうのが多かったね。それで、直す人間を連れて、夜中に走っていかねばならんわけですよ。夜中だろうと何だろうと、連絡がくれば走っていかねばいかん。結局、それをどう直すか。直るまでやらされるわけだから。そう簡単には直らんということもあるわけね。

金原 やはり、それは、ギアの精度か、潤滑ですか。

豊田英二 いやあ、そこらじゅう悪いんじゃ。〔笑い〕

4. 創意くふうの導入

金原 「創意くふう」をフォードがやっていたということで、「米国から帰って来られてそういう制度を導入された」と聞いていますが、そのお話もお伺いしたいと思うのですが。

豊田英二 フォードへ行ったら、横断歩道や道路を渡るところに、「クオリティ・クオリティ」と書いてあるものだから。「なんだ、このクオリティというのは」と聞いてみた。要するに、クオリティを考えなければいかんということだね。それは、どういうシステムでやっているんだとか、いろんなルールの本ができていて、そういうのを貰ってきた。それで、齋藤君が、一所懸命、それをうちでやろうというわけで、やりだしたのが「創意くふう」の始まりですわ。

5. 乗用車の開発と元町工場

金原 それで、いよいよ、トヨタは国産技術で、他社はみんな外国と提携。今月のNHKスペシャルで、だいぶ自信をもって準備しておったという放映があったのですが。

豊田英二 準備ができていたから、うちは提携しなかったんで。

日産さんなんかは、準備ができてなかったから、提携したんでしょね。結局は。

要するに、タイミングの問題だからね。

クラウンが予想以上に評判が良くてね。どんどん売れるようになった。ここの工場〔トヨタ自動車本社工場〕でトラックとクラウンの両方ともやっていたのだけれど、とてもこなしきれないということになって、新しい工場を造ろうということにした。

それで、元町工場を造ったわけですね。日本における乗用車専門の工場というのは、元町工場をもって高矢(こうし)とする、ということになるわけだ。

6. 電気自動車の開発

金原 喜一郎さんの時にも電気自動車を。

豊田英二 喜一郎が、戦争中に、白井君に開発するように言い付けたんだ。

金原 商品としては、なかなか成功しない。

豊田英二 電気自動車は、古いくせに、さっぱり良くならんということ。

神谷さん(神谷正太郎 トヨタ自動車販売 元会長)は、あっさりしてるんだよ。

「何年もやっていて、良くならないような物はあかんよ。見込ないね」と言っていた。

大正14年に、豊田佐吉が、発明協会に100万円の懸賞金を出して、「こういう性能のバッテリーを造ったら100万円あげます」という飛行機用バッテリー開発の懸賞をやったんだけど、その懸賞に合ったバッテリーが、今でもできていないんだ。

ガソリンが入るようになったら、電気自動車はやらなくなった。戦後で、ガソリンが無い時だから、電気余った余った、って言ってた時だから。

7. FISITA 加盟

金原 もともと、FISITA というのは、ヨーロッパでできて、各国の自動車技術会の主だった人達が集まって、懇親の場とする。

豊田英二 そうそう。懇親的なものですよ。初めはね。

だけど、我々が行ったミュンヘンでやったときなんかは、研究発表と見学会をやりましたよ。その

頃から、今と同じ。今でも、そうやってんだらうけどね。

栗山 FISITA の組織は、お互いに“顔”を見せ合う場として貴重ですね。

8. 技術者に望む事

金原 最後に、「これからの技術者に望むこと」はどうでしょうか。

豊田英二 やっぱり、「基本的なことを忘れないようにする」ことじゃないの。

それから、「誰もやる人はいないんだ」、だから、「どうしても、自分がやらなければ、いかんのだ」と思って、「やるか、やらんか」の違いは大きいよ。

「専門家じゃないからと逃げる」のはいかんね。逃げられない立場で、物を考える訓練もしておかなければ。

それから、「体験することをもう少しやったほうがいい」かも知れないね。シミュレーションばかりやとっちゃあ、いかんね。一所懸命訓練した人が、銘刀を貰ってやれば、非常に強く闘える。だけど、訓練してない者が、銘刀だけを貰ったんでは闘えんですよ。

だから、やっぱり、基本をある程度やったうえで、銘刀を使わなければいかん。

4-5 日本における自動車技術の革新と国産乗用車の開発

豊田英二氏

金原 お忙しいところ申し訳ありません。事前にお届けした書類にありますように、自動車技術史委員会というものができまして、その下に故実蒐集分科会というのを作り、1994年に7名の方にインタビューしようということになりました。それで、名誉会長(豊田英二)にインタビューするという割り当てが私にきましたので、お願いする次第でございます。

名誉会長は、今まで多くの本や雑誌等で、ご体験やお考えを公表されておられるものですから、同じような内容のインタビューになってはいけないということでいろいろ検討させていただきました。具体的に言いますと、「決断—私の履歴書」という本(著者 豊田英二)に書いてあることとなるべく重複しないように、ということで考えてきました。

必ずしもうまくいかないかも知れませんが、いろいろな話をお伺いできればありがたいと思っております。

今日の同席者は、日刊自動車新聞社の取締役編集局長の栗山さんです。栗山さんは、自動車技術史委員会の下にある故実蒐集分科会のアドバイザーをされており、是非とも話をお伺いしたい、ということで同席させていただきました。

もちろん、今日、お伺いしたことを自動車技術史委員会が記録として残しますので、記録は技術管理部の服部秀雄君、大須賀和男君、それからトヨタ博物館の保坂光儀君にお願いしています。

90分位の時間で、このA3サイズの資料(インタビュー資料)に沿って話をお伺いできれば、ありがたいと思っております。

豊田英二 なんか、たくさん書いてあるね。

金原 まず、最初は、「刈谷の自動車部での思い出」ということですが、大学時代に帰省する度に、刈谷(豊田自動織機)の自動車部(トヨタ自動車工業の前身)を訪れていたということをお伺いしていますが、その頃A型エンジン、A1型乗用車、G1型トラックを造っていたわけですが、その時の技術面に関する話をいただければと思っております。

このトヨタの年表は、トヨタ自動車の社史にも書いてあり、産業技術記念館にある年表と同じもので、どの時代に、どんなことがあったかということが記されております。

豊田英二 学校における頃の話か。一番初めは。

金原 はい。

豊田英二 夏休みに刈谷の自動織機(豊田自動織機製作所)の工場に行っていたけど。

自動車のことをやったわけでもないし、自動車に関連が無いわけでもないし、というような程度ですよ。

何をやったかと言われると、何をやったかも忘れちゃったけれど。

でも、自転車にくっつける玩具(おもちゃ)みたいなエンジンができて、それを乗り廻したりなんかしたかな。

金原 その自転車にくっつけるエンジンというのは、サンプルがあったんですか。

豊田英二 サンプルがあったかは知らんけれど、エンジンができておっけ。

何台造ったのかな。自転車に付けて、走り廻っていたけど。

金原 エンジンは、自動織機の試作工場で作ったんですか。

豊田英二 自動織機で作ったんでしょうね。きっと。

あれは、誰がやったのかな。

どっかから見本を買ってきて、それを見て造ったんだよ。

金原 ああいうものは、戦後、愛三工業も試作していましたね。

豊田英二 愛三工業は、喜一郎（豊田喜一郎 トヨタ自動車の創業者）が行って、やっていたね。

それから、戦後に、自動織機で作っていたエンジンを、川真田さん（川真田和汪 トヨモータース元社長）が持って行って、それを自転車にくっつけていた。トヨモーターという名前で、それを通商（日新通商：現在の豊田通商）が売っていた。そのバイクモーターは売れたのだけど、その後、売り出したオートバイがあんまり売れなかった。

結局、そのトヨモータースは潰れちゃった。だけど、やっていたのは刈谷の……。

金原 トヨモータースというのは、刈谷で、〔豊田自動織機とは〕別会社としてやっていた。

豊田英二 そう、川真田さんがやっていた。

金原 自動織機とは、違うところにありましたよね。

豊田英二 刈谷駅の裏にあったでしょ。

川真田さんは金がないから、通商が株主になって金を出して、やってたんじゃないかな。

「モノ」は、織機で造ったものを持っていったんじゃないのかな。そんなような「モノ」があっただけ。それを乗り廻していた。

それから、自動車、いわゆる自動車部品をどうやって造るかというのが問題で。

まず、試作品を造ろうということで、いろんな部品を一つ一つ造っていたよ。

何回も自動織機に行ってるから、時間的にははっきりしないんだけど。

そのうちに、「自動車を造るのなら、鉄板の加工という仕事がうまくいかないとだめだ」ということになってね。

自動織機という会社は、鋳物をふいて、それを機械加工して、機械に組み立てる仕事をやっているものだから、その一連のことは、自動車部品でも同じようなことをやればよいということだったんだ。

ところが、鉄板細工というのは、自動織機は全然やってないわけですよ。でも、鉄板細工ができなきゃ自動車にならないわけだから、鉄板細工の勉強をしなければならない、という問題があった。

それで、その鉄板細工をどのように造ったらいいのか、という問題で、喜一郎も国内のいろんな所を見て歩いた。だけど、鉄板細工をやっているところがあんまりなくてね。喜一郎は、玩具屋も見てきたと言っていた。

ブリキ板でつくった自動車の玩具なんだ。そんなのが東京の深川のほうにあって、それを見に行った。

僕は、玩具屋へは見に行かなかった。

私が見て歩いたのは、鉄板細工の関係でいうと、蒲田か大森の辺にオイルパンを造っているところがあって、それを見に行った。そのオイルパンは、フォードの補給部品のオイルパンだったかな。

まあ、そんなような状態だから、自動車を造るために、いろんなことを勉強せにゃいかん、というわけでやっていた頃ですよ。

鋳物の関係は、鋳物エンジンを造ることを一所懸命にやっていた。

鉄板をやるチームは、うち（自動織機）にやる人が全然いなかったから、東京から人を連れてきたわけね。

鋳物のほうでも、マレーブルはうちでやっていなかったから、東京からマレーブルをやる人達を連れてきたわけ。マレーブルは、鋳物だから似たようなものだけど。

「鉄板屋も連れてきて、鋳物屋も連れてきて」というように、人間を集めてきて、自動車の部品造りをガタガタやっていた頃ですよ。

それから、鉄板の関係で言えば、「プレス勉強せにゃいかん」というわけで、トレドのプレスをアメリカから買ってきた。それを見て、プレスで鉄板を加工する技術を勉強したわけだ。東京から連れて来た鉄板屋のチームは、手で叩いて鉄板を加工する人達だった。だから、プレスで鉄板を加工する技術とは全然違うんですよ。

プレスでやるようなものはほとんどなかった。

だけど、オイルパンなんかは深絞りで作ってたから、手でやるといっても、深絞りだからプレスも使うには使うんだよ。

日本の板は、オイルパンのような深絞りにはできないから、輸入した板でやるわけだね。だから、まあ、みようみまねでやっていたわけですよ。

あの頃、プレスで深絞りというのをやってたのは、薬莢(やっきょう)でしょう、きっと。薬莢は、真鍮(しんちゅう)かなんかだからね、鉄板じゃないものだから。

まあ、そんなようなことを、板金チームや鋳物チームが、それぞれ別々にやっていた頃だったね。

金原 その当時は、アメリカでは自動車の量産をやっていた頃ですから……。

豊田英二 そう、アメリカでは自動車の量産をやっていたわけだけだね。

その量産については、写真や資料では我々みんなが見てるけど、現物はなかなか日本にないから、そう簡単には見られない。

金原 やはり、一番強みだったのは、鋳物の技術。その鋳物の技術は、初期の頃にだいぶあったと。

豊田英二 鋳物の技術は、一番自信があったわけだね。

けれども、一番自信のないのが鉄板の関係だな。ところが、鉄板の関係がうまくいかなければ自動車はできないだろう、とこういうことだから、そりゃ一所懸命にそれを勉強していたよ。結局、2年ぐらい勉強をしていたんじゃないかな。

金原 それは、昭和10年から11年頃ですか。

豊田英二 昭和9年頃から自動車を始めた。だから、昭和9から11年頃かな。

昭和10年の終わりにトラックの発表をしたんだから、そのトラックの試作品は昭和10年の8月頃にできたんでしょう。

その頃は、僕が学校にいった頃だね。昭和10年の夏は、我々は学校から工場へ実習にいった。僕は、神戸の『川崎の工場』に行っていたから、夏休みはほとんどそれでうまっていた。だから、10年の夏は、自動織機とはほとんど関係なかったわけだ。

うち(自動織機)としては、乗用車造るつもりでやっていたんだ。けれども、トラックも造れという話が後からでてきてね。トラックは、後からスタートしたんだけど、乗用車よりも先にできた。要するに、乗用車よりも簡単だからね。

その頃、乗用車のアセンブリは、フォードが横浜で、GMが大阪で組み立てていた。だから、そのアセンブリに関連した部分は、ある程度わかっていた。だけど、国産部品というものはほとんどなくて、アメリカから持ってきた部品をアセンブリするわけだからね。

金原 その当時、東京から帰って来られるのもだいぶ時間かかったでしょうし、ましてやアメリカまで行こうと思ったら大変な時間がかかるから、アメリカにはほんのわずかの人がしか行っていなかったということなのでしょうかね。

豊田英二 そう。アメリカには、あまり行ってないね。

それでも、荒牧さん(荒牧寅雄 いすゞ自動車 元社長)の本を見ると、荒牧さん達の時代は、いすゞからかなりの人が行っているんだね。

僕達よりちょっと早いんですよ。僕達の時は、だんだん自由が無くなって、だんだん行きにくくなった。僕と齋藤君(齋藤尚一 トヨタ自動車工業 元会長)とでアメリカへ行くことになって、パスポートを貰ってビザも取ったんだけど、それがキャンセルになったんだ。何年だったかな。

金原 昭和14年頃ですかね。欧州で戦争が始まった年。

豊田英二 昭和14年だったかな。

金原 「準備はしたけど、行けなかった」ということですね。

豊田英二 そうですよ。ちゃんと歓送会までやってもらって。歓送会の食い逃げだ。

金原 さぞ、残念でしたでしょうね。

豊田英二 横浜で、船に乗る予約もして、出発するばかりになっていた。

ところが、物言いがついて、行くなということになって、結局、行けなくなった。

陸軍から物言いがついたのかな。

表向きの言い分は、外貨がないとか言ってね。

本当は、なんで、あんなったのかわからない。

だけれど、歓送会をやるだけの余裕はあったんですよ。ごちそうは、食うだけあった。

そして、それからしばらくすると、食う物も無くなったんだ。

金原 刈谷の自動車部のいろんな話をお伺いしたんですけども、ほぼそれと続いている話ですが、喜一郎さんとの接触が多かったと思うのですが、その当時の喜一郎さんのことについて印象深いお話をお伺いしたいのですが。

それと、自動織機に入社(昭和11年)されて、最初は芝浦研究所(東京都港区芝浦)に1年いらっしゃったということで、その時のお話をお伺いしたいのですが。

豊田英二 芝浦研究所というのはね、僕がつくった。

芝浦に自動車ホテルというのが造ってあってね。その自動車ホテルは、昭和10年頃にできたのかな。

それでね、いよいよ売れる自動車が造れるようになって、自動車ホテルのところにまだ余裕の土地があるものだから、そこへ東京地区のサービス工場を造った。

そのサービス工場を造ったのが、僕が卒業する頃だから、昭和11年に造ったんですよ。

それで、いよいよ車を売り出し、その売り出した車のサービスをやるというわけですよ。

その自動車ホテルっていうものを説明せんと判らんだろうけれど。

まず、自動車の車庫があるんですよ。あの頃の車庫規制は、場所の問題ではなくて、車庫そのものの問題で、今よりうるさくてね。

例えば、車庫は、建物になっていて、その建物が不燃性でなければいかん。

そういうことだから、そう簡単には車庫ができないわけですよ。

車庫がないと、車は登録できない。それは、今でも同じだけど。

だから、車庫っていうものは、相対的に言えば、今よりもっと金がかかる状態だった。

そこで、自動車ホテルという不燃性の車庫を造って、それを車庫として登録し、そこへ車を入れ、車を持っている人がそこを利用する。そういう自動車ホテルを造った。

ところが、その車庫だけではいかなので、その横に運転手の家族が住むアパートを建てた。運転手は、その車庫の横のアパートに住んで、朝、そこからご主人のとこまで行き、ご主人を乗せて一日走って、車庫へ帰ってくる。そして、自分はアパートへ帰っていく。

そういうシステムで、なかなかしゃれてたんだ。それを、自動車を持ちたい人は、セットで買うか、契約するわけね。そういうものでしたよ。

そのアパートのほうの一角を使って研究所にした。だから、研究所といっても、部屋が二つあるだけです。

金原 自動車ホテルは、何台ぐらい泊まれるんですか。初めの頃は。

豊田英二 100台やそこら入ったんじゃないのかな。

いやー、大きなものですよ。今の車庫より丈夫な物だったと思いますよ。

アパートだって、3階建てか4階建てだったかな。

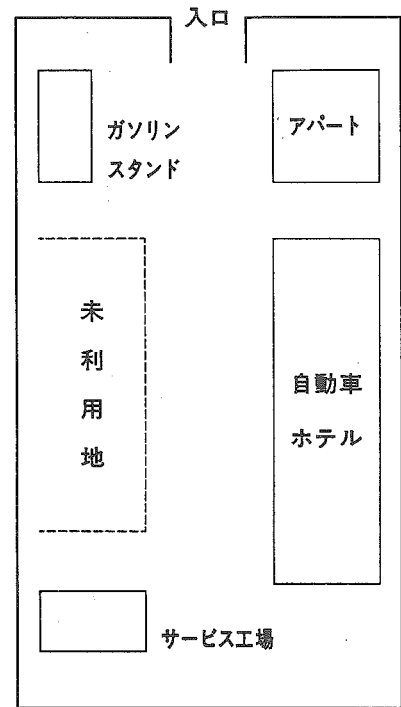
だから、その前にスタンドもできるというわけだ。

金原 自動車ホテルは平屋ですか。

豊田英二 自動車ホテルは平屋。その車庫は、東京自動車ホテル株式会社という別会社でした。その自動車ホテルの前にスタンドがあって。そのスタンドもうち(自動織機)の地所の中にあっただけであつた。あれは、シェルのスタンドだったかな。シェルに場所を貸したんでしょうね。

どっちみち、運転手は、そこでチャージしていくわけだから。

〔芝浦研究所周辺〕



その裏の空いているところをサービス工場にした。

そのサービス工場に刈谷から新車がくると、我々はそこで新車を整備してお客さんに渡す。その工程は、随分後までであった。

東京トヨペットがだいぶ長いこと使っていて、今でも使っているといえば使っている。今は、やってないか。

芝浦にあるでしょ。あの場所の建物は、建て替えたけれどね。あそこですよ。

あそこに研究所をつくったのだけれど、部屋が二つあるだけで何も無い。それで、図面を引けるようにしようと、机を買ってきたり、製図板を買ってきたり、誰もいないのだから一人で全部やらなければいかん。

そのうちに、だんだんメンバーが増えてきて、いろいろな人が来た。

片岡文三郎さんとか、梅原半二さん（トヨタ自動車工業 元常務取締役）、倉田四三郎さん（トヨタ自動車工業 元部長）、それから三木吉平さんはだいぶ遅くにメンバーになった。

三木吉平さんは、陸軍の技師で、自動車の関係をやって、それから通産省へ行って、通産省からうちへ来た。朝から飲んでるって人だった。

金原 いろいろな人を集めてきたのは、喜一郎さんに、何か計画があつてのことでしょうか。

豊田英二 何か計画があつたのか知らないけれど、いろいろな人をかき集めてきて。

もちろん、片岡文三郎さんなんかは、飛行士だったから、飛行機の研究で連れてきたわけだ。そのうちに、「プー」っていう飛行機を買ってきて、その芝浦に置いてあつた。

金原 それはフランス製ですよ。

フランスに行かれたときに買ってきたんですか。日本で、買ったんですか。

豊田英二 日本で買ったの。それを飛ばすのに、片岡さんが要るわけだ。

金原 その当時、飛行機は、相当高いもんだつたんでしょうね。

豊田英二 見たところは、そう高くなさそうなもんでしたね。

金原 そうですか。それを羽田で飛ばした。

豊田英二 そうそう。羽田へ持って行って、飛ばしてね。

うち（自動織機）の飛行機でない「プー」のときかな。片岡さん、その「プー」と同じ飛行機で墜ちた。もちろん助かったわけだけど。

うちで飛ばした時は、墜ちこちなかつた。だけど、飛行場の場長が、「あんな物飛ばしてくれると、心配で心配で、何時墜ちるかわからん」と、そういう飛行機でした。

私も、そこへ見に行つて、飛行機が飛んでいるのを見ていた。

倉田さんは、「いすゞ」にいた。

「いすゞ」とはいわなかつたな。「瓦斯電」だったかね。

「瓦斯電」からうちへ変わつてきて、それで、四輪駆動車を造つたんだよ。

うちのトラックを四輪駆動車にする設計をして試作をして、二台ぐらひできたかな。

ジョイントのところは、アメリカから買ってきて、それを使ってできた。

倉田さんという人は、図面を書くのが早い人で、たちまち図面ができちゃう。半年もせんうちに車ができちゃう。

倉田さんは、「瓦斯電」の前は、豊川さん（豊川順弥 白楊社 創業者）という人がやっていたところにいたのかな。

オオトモ号つていったんですかね。その会社の名前が出てこない。

豊川さんは、三菱の関係の方かな。自動車に凝つていてね。自分で自動車を造るんだつてわけで会社をつつて、その会社に池永さん（池永熙 トヨタ自動車工業 元常務取締役）とか、大野さんとか、倉田さんとかいう人達がいたんですよ。ところが、その会社が潰れちゃつて、その会社にいた人達が、だいぶうちへきたわけ。

金原 その大野さんという方は。

豊田英二 大野修司さん（トヨタ自動車工業 元副社長）。

金原 ああ、そうですか。

豊田英二 技術屋じゃないけど、キャブレター造ったりなんかしていた。

「造った」って自分で言っていたから、そうでしょ。

そういうのは、ままだ、あったわけね。

金原 監査改良部というのは、名誉会長が作られたんですか。

豊田英二 芝浦に一年ぐらい居たんですよ。それから、刈谷へ戻ってきて。戻ってきてというのもおかしいのだけど、刈谷へは会社へ入ってから初めて来た。

それから後だね。監査改良っていうのは。

喜一郎が、そういう職制を作ったわけ。

その監査改良のメンバーは、伊藤さん(伊藤省吾 トヨタ自動車工業 元取締役)と私。二人がメンバーでしたよ。

金原 他の会社にも、そういう機能はあるんでしょうが、こういうやり方はあまりないんじゃないですか。トヨタの特徴あるものじゃないでしょうか。

豊田英二 うーん、いや。

金原 機能は、もちろんあるんでしょうけども。

豊田英二 社長直属みたいなもんでね。その代わり何でもやれる。

何をやってもいい、ということになっているのだけど。「何をやってもいい」ということは、「何でもやらなければいかん」ということと同じ。

金原 私も、「もし、自動車会社に入ったら、どこが良さそうかな」と思って、学生のとときに考えていて、「監査改良部だなんて、こりゃいいじゃないか」と思ったことがあったんですけど。

栗山 監査なんですか。それとも改良というか、デベロップの方が、主体なんですか。

豊田英二 どっちもやるんですよ。

だけど、監査と言っても、経理やそういうことはやらない。

金原 技術的なんですね。

豊田英二 技術的な方ですよ。主としてはね。

金原 ある意味では、社長直属だから、実力さえあれば、かなりなことがやれる。実力がなければ、何もやれない。

豊田英二 そうそう。何をやってもいいけれど、何もやらんでもいい。

ということで、僕達だけは、初めからタイムレコーダーっていうものがなかった。

あとの人はガチャンとやって、何時に出勤したとかでる。

こっちは何をやってもいいんだから、いつ出てきてもいいし、出てこんでもいい。

だから、タイムレコーダーはいらないということになっていた。

だから、ガチャンというやつは、やったことがないんですよ。

しかし、間に合わせみたいなもんですよ。

喜一郎は、自分で手がまわらないものだから、言いつけといてやらせるわけですよ。まあ、職制といえば、職制だけでも。

金原 そうですね。それが延々と続いて、監査改良会議というものが。

豊田英二 延々と続いていて、今もあるんだから。

金原 そうそう。

豊田英二 中身はかなり変わってきたけども、延々として。

道路に穴があいているのまで文句を言われちゃって。穴ぼこができてたんだよ。「なぜ放ってあるのだ」ってしかられた。

何をやってもいいという代わりに、何でも文句を言われたよ。

まあ、しかし、町工場みたいなもんですからね。「親父さんが、自分一人で、わー、わー言ってるか。それでは、手が回らんから、それをこっちに言い付けてやらせるか」というだけの話。

金原 昭和12年から13年頃の話はどうなんでしょうかね。この頃は、車の故障なんかは、いろいろ

あったんでしょうけれども。初めの頃は、どういう故障が。

豊田英二 問題は、多かったね。

金原 私が経験したのは、だいたい後なんですけれども、よくバネが折れるなあ、という感じはあったんですけど。

豊田英二 この頃は、デフが壊れるとか、リヤアクスルが壊れるとか、そういうのが多かったね。それで、直す人間を連れて、夜中に走っていかねばならんわけですよ。

夜中だろうと何だろうと、連絡がくれば走っていかねばいかん。

結局、それをどう直すか。直るまでやらされるわけだから。そう簡単には直らんということもあるわけね。

金原 やはり、それは、ギアの精度か、潤滑ですか。

豊田英二 いやあ、そこらじゅう悪いんじゃない。[笑い]

ギアにもそれは責任はあるんですよ。それから、特殊鋼の問題があるとか、焼入れの問題があるとか、歯切りの問題があるとか。まあ、ギアは、音の方が、むしろ問題になるんで。

アクスルが折れちゃうわけ。これは、ギアの問題ではなく、アクスル。

結局、それは、住友に頼んでパイプを造ってもらってね。それで、最終的には、使えるようなパイプができるようになったんですかね。

使えるパイプになるまでに、だいたいかかった。

ここに(インタビュー資料)、私が「発明私記を見せていただいた」と書いてあるけど、僕は「発明私記」を見たことがないんだ。

その本^①を書いた人に一遍も会ってないんだ。

注(1) 池田政二郎著の「豊田英二 勇者は黙して誇らず」

金原 ああ、そうですか。

豊田英二 名前は、前から知ってるんだけど、その池田さんっていう人に一度も会ったことがない。勝手に書きましたからって、手紙付けて本を送ってきた。

金原 あ、そうですか。

豊田英二 文句を言おうと思ったら、その人、その本を出して、間もなくして死んじゃった。

その本は、古いことしか書いてないでしょ。古くから持っていた彼のデータを本にしたのであって、新しいことは書いてないんだ。

金原 でも、これ読みやすいですね。

豊田英二 皆さんが読んでね。どうか、こうとか言われる。

だから、何が書いてあるかということだけは、一応見ておこうと思って、見たことは見たんだけど。

金原 これ、読み始めると、2時間ぐらいで一気に読めてしまう。

豊田英二 読み易いな。そういうことは、得意なんだね、あの人は。

これは、石田さんに聞いたことで書いてあるわけ。

石田さん(石田退三 トヨタ自動車工業 元会長)にいろんなことを聞いて、石田さんの本を作ったわけ。その時に、私の名前がでたりしたところを、この本にしたわけ。

石田さんが亡くなってからのことはないわけ。基が無いんだから。

金原 こちらの本^②は、どうですか。

注(2) 針木康雄著「利益日本一の経営 豊田英二」

豊田英二 その人もあんまり会ってないんだ。

針木さんって、今でもやってるね。

この前、「経営の源流」^③とかいう新しい本を送ってきたね。

いろいろと人が書いてくれるんだけど、こっちは……。

注(3) 佐藤義信著「トヨタ経営の源流」

金原 いや、こういうのは、何回もインタビューされてるものですから、「また同じようなことを聞いて申し訳ないな」と思ったんですけども。

豊田英二 インタビューは、いろんなインタビューがあるからね。

刈谷の工場から、こっち（トヨタ自動車工業 挙母工場：現在の本社工場）へ、たしか昭和13年に越したんじゃないかな。

それで、刈谷では、インチでやっていた。こっちに引っ越す時に、インチをメトリックに替えようということになってね。

日本はメトリックでやるんだ、ということになってたんだけど。

アメリカの車を見本にしてやったものだから、初めはインチでやってたわけ。それをメトリックに替えよという話がでてきて、引っ越しするのが一つのチャンスだったから、そこで替えようってことにした。

ところが、メトリックの、例えば、ボルト・ナットの標準がないのよ。

いわゆる日本標準規格というのがあるんだけど、日本標準規格では自動車に使えるの。それで、自動車に使えるような標準規格が日本にはないから、標準規格を作るということになって、日産の鍋谷さん（鍋谷正利 日産自動車 元取締役）と二人でその標準規格をこしらえた。

SAEの規格やなんかを参考にしな。それで、標準規格を作って、今でもその規格でやってるわけ。

ヨーロッパのメトリックの規格は、その頃あまりデータが無かったから、見てもいないんだけど。日本の標準規格みたいなものができちゃったの。

けども、日産は引っ越ししなかったから、戦争が終わるまで、ずっとインチでやっていた。戦争が終わってから、どうしたか知らんけど。

金原 トヨタは、一番早かったんですね。

豊田英二 そうそう。

金原 アメリカなんか「替える、替える」って言ってて。

豊田英二 アメリカは、今でもインチでやってるものがあるけど。

戦争に負けた時に、アメリカが日本を占領したんだから、またインチにしろなんて言うんじゃないかと思ったね。

「そうになったら、どうするんだ」というようなことを言ってたんですよ。

けど、アメリカもそんなことは言わなかった。だから、こちらは、それ以来ずっとメトリックでやってるわけだ。

アメリカは、「やるやる」といって、さっぱりやらないほうだけどね。まだやらんもんね。

金原 自動車産業は、メトリックに替えようとしているのですけれど。実生活は、まだインチでやっていますからね。

自動車技術会は、昭和22年にできて、現在、会員が3万人おられます。

会員が一番多いのは、工学会では、やはり機械学会。あと電子通信学会。

自動車技術会は、会員数では7番目なんです。

豊田英二 7番目！。そんなに低いのか。

金原 機械学会は4万4千人。電子情報通信学会は4万人。日本化学会は3万6千人。土木学会が3万5千人。建築学会が3万4千人。情報処理学会が3万1千人。自動車技術会が、7番目で3万人、かなり大きい学会なんで……。

豊田英二 それは大きいよ。そういう比較は、僕はあまり知らないのだけど、SAEなんかと比べて、それは大きい。

金原 SAEは、航空も入って、6万5千人くらいだそうですね。

それで、その自動車技術会は、いろんなことをやっているんですが、割りと大きい仕事といえば規格なんですね。ISO、それからJASO。

豊田英二 うん、規格でしょ、結局。

金原 特に、ISOの規格づくりは、海外に出ていかなければならない。2時間や3時間の会議の

ために、ヨーロッパまで行かなくてはいかんということで、どうも効率が悪いですね。

豊田英二 アメリカはSAEが規格つくったわけだから、日本も当然そういうことになってきて不思議はないと思うのだけど。

金原 だから、アメリカは、そのSAEの規格を作って、そういう規格を売るといってかなり財政が潤っている。日本の自動車技術会は、そういう規格を売ることによる収入がごくわずかで、国際会議の開催などによる運営費用が膨らんできていることもあり、少々財政が厳しくなっています。

次に、「近代化5カ年計画、創意くふう」ということですが。

フォードへ行かれて帰って来て、「近代化5カ年計画」を齋藤さんと一緒につくられたということですが、その時の話をお伺いできませんか。

それと、「創意くふう」をフォードがやっていたということで、「米国から帰って来られて創意くふうという制度を導入された」と聞いていますが、そのお話もお伺いしたいと思うのですが。

豊田英二 フォードへ行ったら、横断歩道や道路を渡るところに、「クオリティ・クオリティ」と書いてあるものだから。「なんだ、このクオリティというのは」と聞いてみた。

要するに、クオリティを考えなければいかんということですね。それに関連して「創意くふう」がありましたね。それは、どういうシステムでやっているんだとか、いろんなルールの本ができていて、そういうのを貰ってきた。

それで、齋藤君が、一所懸命、それをうちでやろうというわけで、やりだしたのが「創意くふう」の始まりですわ。

初めの頃は、なかなか提案が出てこないんだね。皆さんが慣れてくるというか、癖がついてくると、だんだん出るようになって、今は沢山出るようになった。

こっちで、沢山出るようになったら、アメリカに持って行ってちゃんと出るんだね。

フォードは、その頃はさっぱり出なかった。だから、アメリカ人が出ないんじゃないかって、やり方の問題なんだな。

今は、ケンタッキーだって、NUMMIだって、いくらでも出るんだもの。

金原 そうすると、この時代に米国は、そういうことを先行してやっていたんですね。

でも、その後、「そんなことは全然やるべきでない。UAWの力が強くなって、そんなことに精力を使っちゃいかん」というような話があったんでしょかね。

豊田英二 うーん。そこから後のことね。結局は、精力を使う程、進まなかったんじゃないの。

あんまり役にも立たないから、自然消滅みたいになっちゃたんじゃないのかな。

だから、「発案は非常にいいんだけど、それを実際にまんべんなくやらすようにする」そのところが無かったんだ。

「懸賞だけ看板をあげて、好きな者はやってこい」というようなことでやってたわけだから。

金原 そうですね。新しいこと、こういうことを考えたとき。

「それを、ちゃんと消化するところまで、育てていない」ということなんですかね。

豊田英二 それと、「あんなことを考えるのは、月給の外だ」というようなものだ。

金原 賞金が、余程高ければやる。

豊田英二 そうそう。そういうことで、何かうやむやになったみたいだな。

金原 まあ、いずれにしても、トヨタ自動車では創意くふうというのが定着した。

豊田英二 うちのほうでは、それが定着して、今でもやっているのだから。

もう50年近くやってるわけだ。もちろん、「仕事に対する取組み方が違う」といえば違うんだね。何れにしても、早く追いつかねばいかんということで、いろんなことをやりましたということです。僕達が、アメリカに行く前に、会社が潰れかかって人員整理もやった。

その労働争議の片が付いたところで、僕達アメリカに行ったんだ。

その後で、朝鮮戦争が始まって、仕事もまた入ってきた、というようなことが重なったわけです。何れにしても、近代化しようということだが、貧乏で、近代化するのに金が無いわけですよ。

それで、一番初めに、何をやるかということで考えたのが輸送。

要するに、一番金がかからんでできそうなことをまずやろう。一番金がかからないで、できそうなことは「物を動かすことを合理化することだ」。

そういうことで、輸送を अच्छこっち直したんですね。

それから、朝鮮特需みたいなことで、金が入るようになった。そうなれば、いろんなことがやれるようになるわけですね。だから、だんだんといろんなことをやり出した。

それと併行して、乗用車を一人前の車に仕上げようということをやったわけだ。

それで、アメリカに僕達が行ったのは昭和25年なんだけども、クラウンを売り出したのは昭和30年。昭和25年から30年の間に、クラウンを造り上げる仕事をやっていたわけだ。

金原 そういう意味では、昭和24年ぐらいから、乗用車をやるためのいろんなネタを仕入れていたわけですね。

豊田英二 そうそう。もちろん、ちょこちょこしたものはやってたんですよ。あのSA(SA型乗用車 昭和22年生産開始)とかをね。

金原 それで、いよいよ、トヨタは国産技術で、他社はみんな外国と提携。

今月のNHKスペシャルで、だいぶ自信をもって準備しておったという放映が。

豊田英二 準備ができていたから、うちは提携しなかったんで。

日産さんなんかは、準備ができてなかったから、提携したんでしょうね。結局は。

要するに、タイミングの問題だからね。

金原 そういう意味では、いろいろ準備はしておったという。

豊田英二 そりゃあ、準備はね。

日産さんが、どのくらいやっていたのか分からないけれど。うちの方が、やっていたと思うよ。

栗山 クラウンと同時に、マスターという車ができましたね。すてきな乗用車だったと思います。

豊田英二 クラウンと併行してマスターを造った。

だけど、マスターは、シャシーはもちろんうちでやっていたのだけれど、ボディーは関東自動車で造っていた。

あのクラウンができる前の乗用車(トヨペットスーパー 昭和28年から29年生産)は、トラックのフレームの上へ乗用車のボディーを載せて、間に合わせに造っていた。それは、二種類のボディーがあって、一つは関東自動車、もう一つは名古屋にある三菱(三菱中日本重工業)で造っていた。その三菱が、自前の自動車屋になったわけ。だから、飛行機やっていた人達が、自動車をやった。自動車のことは、ある程度こっちが教えたけど、向こうも飛行機やってたんだから基礎はできていた。

金原 次に、元町工場の建設についてお話をお伺いしたいのですが。

豊田英二 クラウンが予想以上に評判が良くてね。どんどん売れるようになった。ここの工場(トヨタ自動車 本社工場)でトラックとクラウンの両方ともやっていたのだけれど、とてもこなさきれないということになって、新しい工場を造ろうということにした。

それで、元町工場を造ったわけですね。

日本における乗用車専門の工場というのは、元町工場をもって蒿矢(こうし)とする、ということになるわけだ。

金原 それでしばらくして、量が増えてきたから、ユニットの専門工場も必要だということで、上郷ができて、それからいろんな工場が次々とできた。

豊田英二 それから、タカタカと造ったわけね。

あの時は、造るだけどんどん売れたから、あの時期は早いですよ。

10年の間に幾つかの工場を造った。

金原 それで、併行して、開発を。

豊田英二 だけど、クラウンならセダンを我々の工場で作る。しかし、ワゴンとかバンとかいう車が、やっぱり、なくちゃ売の方も困るということになる。

そういうバンとかワゴンというのを、トヨタ車体とか、関東自動車というところに頼んで造った。

そういう面では、トヨタ車体とか関東自動車があったというのが非常に助かったんですよ。

一番量産のものを本社で造って、バンとかワゴンというのは小回りのきく工場であればいいということになって。それで、全体の立ち上がりが、非常に早く、順調にいった。

あれは助かったですよ。

全部自分でやったら、ワゴンからなんから皆やらなければいかんからね。

金原 もともと、関東自動車は、別の目的でできた会社なんですか。

豊田英二 関東自動車は、戦争が終わって、やる仕事なくなった海軍の人達がこしらえた。

当時は、ガソリンが無いし、電気は余っていたから、電気自動車を造れということになってね。最初に関東電気自動車製造で電気自動車をやることになったんだよ。

戦争が終わったら、電気を使うところが少なくなって、余った電気で塩を作ったもの。三谷（愛知県蒲郡市）の辺に、海の塩を作る工場を造ってね。電気で塩を、ずいぶん造ったんですよ。

だけど、たちまち電気は不足するようになった。要するに、戦争中、どんどん使っていた電気を、皆が使わなくなったから余っただけの話ですよ。

金原 最初は、関東電気自動車製造ですね。

豊田英二 それを、途中からうち（トヨタ自動車工業）が買収したようなことになって、うちのグループ会社になった。それで、ボデーを関東自動車にやってもらうことにして、マスターを造った。

その頃、うちでは、白井君（白井武明 日本電装 元会長）が電気自動車をやっていた。

白井君のやっていた電気自動車は大阪の方だ（日本電気自動車製造）。

電気自動車ってのは、ときどき顔を出す。

金原 喜一郎さんの時にも電気自動車を。

豊田英二 喜一郎が、戦争中に、白井君に開発するように言い付けたんだ。

金原 商品としては、なかなか成功しない。

豊田英二 電気自動車は、古いくせに、さっぱり良くならんということ。

神谷さん（神谷正太郎 トヨタ自動車販売 元会長）は、あっさりしてるんだよ。

「何年もやっていて、良くなれないような物はあかんよ。見込ないね」。

技術屋は、連々としてるからね。事務屋さんは、あっさりしている。

電気自動車は、バッテリーの問題。

発明協会の件で、天皇陛下と話をしたら「どうして電気自動車はいかんのですか？」と質問されちゃってね。

大正14年に、豊田佐吉が、発明協会に100万円の懸賞金を出して、「こういう性能のバッテリー⁽⁴⁾を造ったら100万円あげます」という懸賞をやったんだけど、その懸賞に合ったバッテリーが、今でもできていないんだ。

注(4) 100馬力で36時間運転を持続することができ、かつ重量60貫、容積10立法尺をこえないもので、工業的に実施できるもの。

金原 いまでも、「その懸賞募集したバッテリー性能に近づいてない」ということですね。

豊田英二 まだ、はるか向こうだ。

神谷さん式に言えば、「あんなものは見込がないよ」というほうが、結論としては明確かもしれない。

それで、豊田佐吉は、「飛行機にそれを載せて飛ばそう」と言った。

電気自動車ではなくて電気飛行機を。飛行機が飛ぶのだから、そのバッテリーができれば、自動車には十分使えるんですよ。

でも、できないからダメなんだけど。

それで、まるっきり見込みのないものやると、「佐吉は馬鹿か」ということになるんで、ある学者の人⁽⁵⁾が、バッテリーに関係の深い大学の先生に次のようなことを尋ねられた。

「豊田佐吉が、バッテリー発明の懸賞募集を発明協会に委託しようとしている。そのバッテリーの発明は、見込みがあるのでしょうか、まるっきりないのでしょうか」と聞いたという。

その大学の先生。「まっつきり見込がないとは言いきれない」と言ったというんだから。

注(5) 発明協会は、懸賞バッテリー実現性を調査するために関係学会の権威者による調査会を設けた。その調査会のメンバーの人を指している。

金原 そのまっつきり見込みのないものをですね。売名のために、と思われるかもしれないですから。

豊田佐吉は、発明協会に「バッテリーの懸賞募集のための条件や方法の調査」を頼んだ。

その結果、「豊田佐吉が希望する画期的なバッテリーは、不可能ではないが、すぐにはできそうもないよ」ということになったのかな。それで、バッテリーの発明奨励を行うことになり、50万円を寄付したそうです。

豊田英二 そうか。僕は、あまり聞いてないけどね。

それで、発明協会は、懸賞に合うバッテリーができましたと持ってきた時に、そのバッテリーを試験したりするための研究室を、東京の目黒にある発明協会の研究所の中につくった。豊田研究室といったかな。僕は、その研究室を見に行ったんだけど、そこに知久さん(知久健夫 豊田中央研究所 元副所長)がいた。

そういうことがあって、「そのバッテリーは、今、生きとるかどうか⁽⁶⁾」あんたの話だと、ようわからないけれど。その懸賞が生きてるといったって、100万円だから貰ってもしょうがないけど。

しかし、そのバッテリーができれば、電気自動車もかたがつくんだけどね。

できんからだめだ。今のところは、ちょっと見込がない。

注(6) 大正14年に、豊田佐吉は、「毎年10万円ずつ5年間で50万円を寄付し、その利息によって蓄電池の発明奨励を行い、適当な時期に蓄電池の100万円懸賞募集を行い、該当発明があるときは残りの50万円を支払う」という契約を発明協会と結んだ。大正15年に、発明協会内に蓄電池の研究をおこなうための豊田研究室の設置が決定された。この研究室は、試験・研究のみならず、試験研究費の補助、懸賞募集、研究彙報の刊行などの蓄電池開発の推進を行った。

豊田研究室の研究活動は、昭和3年に開始され、昭和21年に研究の打ち切りが決まった。

金原 それこそ、その大学の先生の話じゃないけど、永久にだめではないだろうけど、可能性はある。だけど、だいふ先になりそう。

豊田英二 永久にだめだとは言いきれないから、「いいでしょう」と言ったというんだから、しょうがないね。その先生に悪口言ってもしかたがないけど。

分からないことは、分からないもんね。

そういうことですよ、電気自動車は。

ガソリンが入るようになったら、そんなものはやらなくなった。戦後で、ガソリンが無い時だから、電気余った余った、って言ってた時だから。

今の「夜間電力をお風呂に使いなさい」っていうことと同じよ。

あれでも、夜電気を溜めることができないから、安く売ってるんだもんね。

電池の良いものがあったら、電力会社もあんなことを言わないんだ。自分で、ちゃんと電池の中に溜めといて、昼間出せばいいのだから。

だから、自分がやれないことを、人にやれと言っている。「夜間電力を使った電気自動車」とか言ってね。

一寸脱線しましたな。

FISITA (国際自動車技術会連合) 加盟と書いてあるね。

金原 FISITA ですね。

これは、あまり話を聞いたことがないんで。昭和35年に自動車技術会が FISITA に加盟したときのお話を。

豊田英二 昭和35年ということは、1960年だな。その頃のことだな。

金原 名誉会長(豊田英二)が、昭和33年から36年までの4年間、第5代の自動車技術会の会長をされたんですね。その時に、FISITA に加盟したんですね。

豊田英二 FISITA に加盟して、ここに昭和35年と書いてあるから1960年だけれど。加盟したら、

S A Eが、「1961年のS A Eの大会に FISITA のメンバーも招待する」と言ってきた。

それで、我々も招待されて、S A Eへ初めて行ったんですよ。

もちろん、こっち(自分)がS A Eのメンバーになったのは、それより前ですけどね。

フォードに行ってる時に、メンバーになる申し込みをしたのだから。メンバーになるのに、入会の保証人がいるんだよね。だから、フォードの人達にサインしてもらってね。

金原 FISITA 加盟国は、今は、28カ国ですよ。

最近、「ベトナムも自動車技術会をつくりたいので、どうすればよいか」という問い合わせがありました。

豊田英二 そんなにあるのか。

S A Eが FISITA に入ったのは随分後(1978年に加盟)なんだよ。

日本が、FISITA に入ったのは早いんですよ。

ヨーロッパのメンバー以外では、もちろん一番早かった。自動車技術会の常務理事をやっていた吉城君(吉城肇 自動車技術会 元会長代理)が、掛け合って入った。

それで、今のS A Eが招待してくれた。

そこで、せっかく入ったんだから、日本もなんかやらなければいけないので、1964年だったかな、オリンピックの年に、FISITA の大会を日本でやったんだ。

あの時は、なかなか大変だったですよ。

だって、外国人を何百人か呼んできて、日本で会をやるってのは。そりゃあ、あの頃は、ホテルだってなかなか無かったし、一寸宴会をやるんでもなかなか難しい。

それから、案内して歩くのにも、レディースプログラムってのが必要になる。

しかし、その頃は、レディースプログラムがなかったんだよ。今は、バス会社が持っているけれども、その頃はこっちが作らなければ無いので、奥さん方を集めて、レディースプログラムを作らせるんだ。うちの女房もやらされて、一所懸命に、レディースプログラムを作った。バスはいいんだ。バスだけは。自動車技術会のメンバーに、「はとバス」の人がいたからね。

金原 それで。

豊田英二 1964年に、本来ならドイツでやるはずのところを、吉城君が強引に日本に持ってきちゃった。それで、その次が2年毎だから、1966年なんだ。1966年にドイツでやることになり、2年前にドイツのを持って来ちゃったんだから、日本からもおおいに出席してね。我々、ドイツにみんな行って、あの時はなかなか賑やかだったよ。

金原 もともと、FISITA というのは、ヨーロッパでできて、各国の自動車技術会の主だった人達が集まって、懇親の場とする。

豊田英二 そうそう。懇親的なものですよ。初めはね。

だけど、我々が行ったミュンヘンでやったときなんかは、研究発表と見学会をやりましたよ。その頃から、今と同じ。今でも、そうやってんだろうけど。

金原 去年の10月、中国の北京で〔FISITA が〕ありましたよ。中国で、初めて……。

豊田英二 去年、北京に行ってみようかなと思ったんだけど、行きそびれてしまった。

1966年の FISITA の時に、見学会で独フォードとかオペルを回って歩いた時のことだけど。

いくつかのチームに分けて、マイクロバスに乗せてね。我々の乗ったマイクロバスが、ローレライの上へ登って、見物しとったら、運転手が「ブレーキが故障です」って言うんだ。その故障を、藪田君(藪田東三 トヨタ自動車工業 元常務)が、一所懸命に直した。

金原 まあ、FISITA もそういうことで、加盟国もだいふ増えて。

FISITA の会長の任期は、2年間なんですよ。S A Eは、1年間ですが。

FISITA の会長が、今度、前のSAEの会長をやった、GMのシュミットさん(JACK W. SCHMIDT)という人になりましたね。

その人が、アメリカ式にやるんですよ。張り切って。

豊田英二 張り切ると、やるからね。

金原 あまり張り切ってやると、予算のほうが大丈夫か、という心配な点もあるんです。

豊田英二 だけど、FISITA との関係は、ずっと、割合に順調にきてるんでしょ。

金原 順調にきています。しっかりやっています。

豊田英二 ヨーロッパのメーカーの会は、どうしたのかな。今は、よく知らないけれど。

金原 FISITA に対して、自動車工業会の会。

豊田英二 メーカーの集まりね。

FISITA は、簡単にいえば技術者の集まりみたいなもの。その技術屋の会の集まりだから、割合に話の足並みが揃うわけ。

ところが、メーカーの方は、皆競争してるから、そう簡単には足並みは揃わない。

金原 自動車技術会は、いろんな問題が無いわけじゃないけれど、技術ですからね。

はっきり分かっていることだから、そうもめることはない。

だけど、自動車工業会の集まりは大変ですね。

栗山 ヨーロッパの連合会は、あまり動いてないようですね。

豊田英二 動くとややこしいですよ。

まあ、しかし、いろんなことは起こる。今でも、確か、会はあるんですよ。

栗山 FISITA の組織は、そういう国際環境の中で、お互いに“顔”を見せ合う場として貴重ですね。

金原 今度の、ISO9000ですね。ああいうのを考え出して、リーダーシップをとっちゃうというのは、ヨーロッパ人はうまいですね。

豊田英二 うん。うまいよ。

金原 あの、モータースポーツもそうですね。

どんだんルールを変えてってね。

豊田英二 日本人は、さっぱりいかん。

栗山 悔しい思いをすることがありますね。日本は。

豊田英二 誰が下手なのかな。技術屋が下手だからそうなるのか。技術屋じゃなくて、日本人が下手だからそうなるのか。

どうも、そういうことは、よく分からない。

だけど、うまいよ、ヨーロッパの人達は。

無線通信の問題でも……。

金原 最後に、「これからの技術者に望むこと」はどうでしょうか。

豊田英二 これからの技術者に望むことか。

(2分ぐらい沈思黙考したあとで、ポツリと)

やっぱり、「基本的なことを忘れないようにする」ことじゃないの。

基本的なやるべきことをやりもしないで、変な理屈をつけたり、壊れたほうが儲かるぞというようなことを言っているようでは、技術者は成長せんだろうね。

金原 最近、確かに、製品が高度になってますから、そうなかなか簡単にはできないということはある。

だけど、昔は、いろんなことを自分で体験して、良くしようとしてやってきたのですが。今は、細分化されているものだから、「これをやってやろうという意気が弱い」ように感じられますね。

豊田英二 弱いね。

それから、やっぱり「自分がやらなければ、誰もやる人がいないんだ」ということに、なっていないからね。「誰もやる人はいないんだ」、だから、「どうしても、自分がやらなければ、いかんだ」と思って、「やるか、やらんか」の違いは大きいよ。

金原 「私は専門家ではないから」と言って逃げるんですよ。

それは、まあ細分化されているから、「そうやって逃げれば、狭い部分をやっているだけでいい」ということになりますからね。

「学生の時からずっとやってきたことが、専門家じゃなくて」、「会社などで、ある程度、同じことを手掛けたら専門家だぞ」という意気込みで、やってもらわんといかんのじゃないかな。

豊田英二 「専門家じゃないからと逃げる」のはいかんね。

逃げられない立場で、物を考える訓練もしておかなければ。

いつも、それでやらなくてもいいかも知れないけれど、「そういうこともやれる」という腹構えだけは、持っていなければね。

会社の仕事全体からいうと、社長というような立場になると「もう、後がない」わけ。「自分が処理しなければ、誰も処理する人がいない」という立場は、会社じゃそう大勢いるわけじゃない。けれど、やっぱり、そういう立場というのは、なかなか、やってみないと判らないところがあるね。

だけど、技術屋の場合は、「自分がやらなければ解決しないんだ。ということが随分あるんじゃないか」と思うけどね。専門家なんだから。

それから、「体験することをもう少しやったほうがいい」かも知れないね。シミュレーションばかりやとっちゃあ、いかんね。

金原 いやあ、シミュレーションも、なかなか高い機械を買ってやっているけども。

それで、試作が少なくなって、開発期間が短くならないといけませんね。

豊田英二 今まで苦労した人が、高価で、上等なシミュレーションの機械を手に入れば、非常に有効に使うだけけれど。

今まで苦労してない者が、高いシミュレーションの機械を、もらっても有効に使えない。それはだめですよ。

前に、苦労したということがあるから、有効に使えるんで。

苦労してない者が、いくら上等の機械を貰っても、そう簡単にはいかない。

機械というものは、苦労してない者には、その機械を作ったり、考えたりしたレベルよりも、良いものができるわけがないんだもの。

だから、機械を、それ以上の能力で使うためには、新しい付け加えるものがなきゃいけない。それ以上のものを付け加える使い手に出会ったら、その機械は進歩するということになるんだろうな。きっと。

金原 だから、昔の測定器だとか、試験機とか、あまり良くない時のほうが、しっかりやったような気がするんですけども。

今の方が、良くはなっていると思うんですけど、「すごい機械を100%うまく使っているか」というと疑問ですね。

豊田英二 一所懸命訓練した人が、銘刀を貰ってやれば、非常に強く闘える。

だけど、訓練してない者が、銘刀だけを貰ったんでは闘えんですよ。

だから、やっぱり、基本はある程度やっておかないとね。

基本をやったうえで、銘刀を使わなければいかん。

金原 どうも有難うございました。