

自動車の高度成長期を支えた

生産技術の革新と先進技術開発

のぐちまさあき
野口正秋氏

インタビュアー：蛇川忠暉氏（トヨタ自動車㈱専務取締役）
時：平成8年11月17日 於：東山会館（名古屋市）

プロフィール

大正元年（1912年）11月18日 静岡県磐田郡天龍村に生まれる
昭和11年3月 東京帝国大学工学部船舶工学科卒業
昭和11年4月 ㈱大阪鉄工所（現、日立造船）入社
昭和11年11月 愛知時計電機㈱入社後に分離した愛知航空
機㈱へ転籍
昭和21年12月 トヨタ自動車工業㈱入社
昭和30年5月 同社 工機部長
昭和33年2月 同社 生産技術部長
昭和35年2月 同社 取締役
昭和36年5月 中央精機㈱取締役
昭和37年4月 高丘工業㈱監査役
昭和38年3月 トヨタ自動車工業㈱元町工場長
昭和41年8月 同社 高岡工場長
昭和42年1月 同社 常務取締役
2月 同社 製品企画室室長
昭和45年7月 同社 技術企画部門統括、開発企画室室長
昭和46年2月 同社 監査改良室室長
7月 同社 専務取締役
8月 同社 技術部門統括
昭和48年3月 米国トヨタ自動車販売㈱取締役
10月 Calt Design Research Inc. 取締役社長
昭和53年6月 ㈱豊田中央研究所 代表取締役
9月 トヨタ自動車工業㈱技監
昭和56年6月 アイシンワナー㈱顧問
昭和57年7月 （トヨタ自動車㈱に社名変更）
昭和57年9月 トヨタ自動車㈱技監退任



主な公職・団体職

㈱自動車技術会	評議員	（昭和41年5月～53年5月）
㈱自動車技術会	中部支部理事	（昭和43年6月～51年6月）
㈱精機学会	評議員	（昭和43年4月～49年3月）
㈱精機学会	東海支部 商議員	（昭和43年4月～50年3月）
㈱日本塑性加工学会	評議員	（昭和46年4月～48年3月）
㈱トヨタ財団	理事	（昭和57年7月～59年6月）
㈱豊田理化学研究所	評議員	（昭和51年3月～55年3月）
㈱豊田理化学研究所	理事	（昭和55年3月～59年3月）

(学)トヨタ学園

評議員

(昭和56年1月～59年5月)

(学)トヨタ学園

理事

(昭和56年1月～60年5月)

賞 罰

- 昭和37年11月 日本塑性加工学会「会田プレス技術賞」受賞
……「大型プレスラインのプレス技術の開発」
- 昭和44年4月 大河内記念会「生産賞」(大河内記念賞)受賞
……「閉そく鍛造の研究とその実用化」
- 昭和47年11月 紫綬褒章受章
- 昭和58年4月 勲三等瑞宝章受章

主 な 業 績

氏は、東京大学を卒業後、(株)大阪鉄工所、愛知時計電機(株)を経てトヨタ自動車工業(株)に入社した。以来、工機部長、生産技術部長、元町工場長、高岡工場長等を歴任し、同社における自動車の量産体制の確立に手腕を発揮した。昭和30年代を中心としては、同社の生産技術部門の基礎を確立するとともに自動車生産の近代化を推進した。特に、ボデー用鋼板の大型プレスライン建設、冷間鍛造の導入、精密鍛造技術の研究開発等に顕著な成果を取めた。また、昭和40年代以降は、主として同社技術部門の最高責任者として、低公害、省エネルギー、安全技術の研究開発を陣頭指揮し、積極的に推進・指導した。特に、触媒方式による排出ガス浄化システムを他社に先駆けて開発・実用化し、今日の触媒システムの基礎を築いた功績は大きい。その他、米国でのデザインセンター設立、アイシンワナー社設立等々へも多大な貢献をした。

▶野口正秋氏インタビュー概要◀

1. トヨタ自動車へ入社後の工機・生産技術部長時代について

蛇川 戦後昭和21年にトヨタ自動車へ入社され、最初は生技や工機部門を担当されたようですが、御経歴からしますと、工具が御専門なんですね。

野口 専門工場を造って、そこで研ぎ直して再生してたんだけ。そこで、「改善班」を作って、社内で技術を育てようとしたんだ。現場の技術を育てて、それを標準化して行こうという制度だな。

蛇川 今で言う「社員研修」のような制度を、独自に作られた訳ですね。そこでの教育はどんな風にして…？

野口 課題を与えて、期限を決めて、あとは自由に…。要するに、「教えない」のがコツなんだな。

2. 欧米の自動車産業視察の印象について

蛇川 昭和27年頃アメリカの方へ視察旅行されていますが、その時の印象はいかがでしたか？ アメリカから進んだ工作機械を買わなきゃ駄目だと思われたのですか？

野口 もう、「話にならない」と思った。当時、日本の生産技術は弱かったからね。日本の車体工場では、ハンマーでたたいて修正していた時代だからね。

3. ボディーの本格的大量生産への取組みについて

蛇川 昭和35年に取締役役に就任されて引続き生技・工機部門を担当された後、昭和38年には元町工場長に就任されていますが、その間で最も印象に残っておられるのは何ですか？

野口 それは何と言っても、日本初の乗用車専門工場（元町工場）の建設に当って、プレス技術の飛躍を試みる必要があって、本格的な大量生産のプレスラインを企画・建設した時、技術的に大変苦労した事だな。

蛇川 当時はボディーの原価が一番高く、プレスラインのコストが生命線だったんですよね。取組むに当っては、欧米の先進メーカーに対する、今で言う「ベンチマーキング」を徹底的にされたんでしょうね。

野口 それはもう。フォードやオペルやフィアットなんかを事前に丹念に調べてね。予想される問題を一つ一つ解決してから取りかかったんだが、それでも次々と問題が出て大変だったな。当時のプレス技術の水準を知る上で記録に残しておいてはどうかと思ってメモして来たので紹介しようか。

蛇川 温故知新で役立ちますので、是非お願いします。

野口 「クイック・ダイ・チェンジ（QDC方式）」の話。当時フォードで1ラインのみ試行されていたが、未完の技術だったんだ。元町工場では、その完成度を一気に高めて全ラインに採用し、従来、型替えだけで2日かかっていたものを、わずか1時間に短縮させた。

蛇川 これは世界の自動車技術史に残る画期的な成果ですよ。野口さんはこの功績で、昭和37年に日本塑性学会の「会田プレス技術賞」を受賞されましたね。

野口 「アンダードライブ方式とオープンピット方式」の話。これは、長期間かつ多回にわたる強大なエネルギーを吸収し続けるため、及び、発生する端材を処理するため、アンダードライブ方式にした上で、基礎ガーダーで荷重を受けとめる事が出来るオープンピット方式を採用し、強靱な架体づくりを試みた事だ。

蛇川 こうした技術を積み重ねて、本格的な大量生産の第一歩を踏み出す事が出来たんですね。

4. 野口研究室について

蛇川 野口さんが役員になられたあと、元町工場時代から「野口研究室」と言うのがありましたよね。そこでリーンバンやロータリーエンジンの研究をやっておられたと思いますが。

野口 神谷さんがロータリーを薦められて、章一郎さんが後押しして、「ロータリーの技術内容をチェックしていた」と言うところかな。

蛇川 最終的にはロータリーも日の目を見ることはなく、組織上は表に出なかった「野口研究室」は「幻の研究室」となった訳ですね。

5. 高岡工場建設について

蛇川 昭和40年には高岡工場の建設に携われ、41年には高岡工場長に就任されましたね。高岡工場の建設に当っては、最初からあれだけの大規模な単一車種（カローラ）専門工場を計画されたんでしょうか？

野口 いや、逆に当初の計画の半分くらいで立上げたんだけどね。とにかく春始めて夏にはもう完成という突貫工事だったから大変だった。

蛇川 こうして野口さんが活躍された時代に、日本でも欧米型の大量生産が確立されたんですね。それと、野口さんの時代の方はやはり積極論者が多かったですね。もしも失敗したら会社がつぶれるというような、大変大きなリスクを払いながら、極めて大胆な決断を躊躇せずに、すさまじい勢いで実施されて成果をあげて来られた訳ですから。

6. 鍛造技術について

蛇川 昭和42年に常務取締役役に就任され、昭和44年には「閉そく鍛造の研究とその実用化」というテーマで、生産技術部門では最高位にある「大河内記念賞」を受賞されていますね。やっぱり野口さんは生産技術屋なんですね。

野口 そう、まあ、生産技術が一番肌に合っているかもしれない。

蛇川 私が入社した当時は冷間鍛造ではなく、バーマシン（切削）なんかが並んでいましたね。間もなく冷間鍛造技術を米国から技術導入して…。

野口 そう。冷鍛は楠君がやってくれたんだ。冷鍛技術はボルトから導入したんだが、もう、機関銃みたいに（製品が）出てくるんだからね。

7. 技術部門統括時代について

蛇川 野口さんは、常務時代に製品企画室、第7技術部、デザイン部、技術企画室、開発企画室、監査改良室を担当され、昭和45年には技術企画部門を統括された後、昭和46年に専務取締役に就任されると同時に「技術部門統括」をされていましたが、その当方で印象に残っている事は何でしょうか？

野口 アイシンワナー（現、アイシンAW社）を設立した頃の話なんだが、トヨタの本社の役員会議でね、会長（豊田英二名誉会長）が、「申し訳ないが…」と切り出されて「アイシンのトルコン問題」で謝罪されたんだ。それは、ボルグワナー社の特許権に関する問題でね、「特許権を買うから、しっかりやってくれ！」と言われてね。私はそれに感動して、「じゃあ、やりましょう！」と…。これは大変印象的だったね。

8. まとめ

蛇川 今日は、生産技術屋として大先輩に当る野口さんに、普段なかなか読んだり聞いたり出来ないお話を直接うかがう事が出来て、大変光栄でした。野口さんが、ご専門の生産技術を核として、工場から設計まで実に幅広く、高度成長期の日本の自動車技術を先頭に立って果敢に引張って来られた事が改めて実感出来ました。昭和47年に紫綬褒章を、そして昭和58年には勲三等瑞宝章を受章されたのも、そのご功績、ご経歴からして当然の事のように思えました。今後とも我々若輩者にお叱りの言葉をいただければ大変幸いです。本日は本当に有難うございました。

6-13 自動車の高度成長期を迎えた 生産技術の革新と先進技術開発

野口正秋氏

1. 愛知航空機(株)時代について

蛇川 野口さんの御経歴を拝見しますと、昭和11年に大阪鉄工所に入社された後、愛知時計電機に移られ、更に愛知航空機械へ移られています。まずは昭和21年にトヨタ自動車工業へ入社される以前の、戦前の経緯からお聞かせください。

野口 愛知時計電機では、当時、海軍の精密機械を造っていたんですが、航空機部門が独立して愛知航空機械になったんだ。魚雷と航空機、それも飛行艇や艦上爆撃機や艦上偵察機なんかを造っていた。

蛇川 野口さんは設計から試作をやっておられたんですね。やはりエンジンですか？

野口 いや、機体だった。

蛇川 そうすると、飛行機の技術を自動車に使おうということでトヨタに…。当時の飛行機の機体はリベットでしたが、そうすると自動車もリベットで…。バスなんかはそうだったかもしれませんが…。

野口 いや、自動車は最初から点溶接だ。飛行機はアルミだから溶接が難しかったんだ。

蛇川 自動車でも、アルミの溶接は今でも一番困っているところですから…。

2. トヨタ自動車へ入社後の工機・生産技術部長時代について

蛇川 戦後昭和21年にトヨタ自動車へ入社され、最初は生技や工機部門を担当されたようですが、あるいは現場そのものも担当になられたのですか？

野口 現場そのものだったね。

蛇川 御経歴からしますと、工具が御専門なんですね。

野口 それは、(設備部から)工機工場へ移った時(昭和23年)に、「工機工場は分担してお前やれ。」と言われて。それで…。

蛇川 工具そのものを作るところからやられた訳ですか？

野口 工具は東芝かなんかだったが、専門工場を造って、そこで研ぎ直して再生してたんだ。そこで、「改善班」を作って、社内で技術を育てようとしたんだ。現場の技術を育てて、それを標準化して行こうという制度だな。

蛇川 今で言う「社員研修」のような制度を、独自に作られた訳ですね。そこでの教育はどんな風にして…？

野口 課題を与えて、期限を決めて、あとは自由に…。要するに、「教えない」のがコツなんだな。

蛇川 そうすると、昔は、職人が夜遊びして帰ってきて、夜中に工場に入って、ケロッとして仕事に精を出すと言った風にして、職人氣質というか、個人わざでやっていた訳ですね。

3. 欧米の自動車産業視察の印象について

蛇川 昭和27年頃アメリカの方へ視察旅行されていますが、その時の印象はいかがでしたか？

野口 視察団とは別行動であちこち見てまわって、大変有意義だったね。工作機械メーカーのグリーンソンだとか、フォードやGMの自動車工場も見せてくれたな。

蛇川 それで、アメリカから進んだ工作機械を買わなきゃ駄目だと思われたのですか？

野口 もう、「話にならない」と思った。当時の日本の生産技術は弱かったからね。日本の車体工場では、ハンマーでたたいて修正していた時代だからね。話はそれるが、大変な騒音だったから、(政府の)検査官が見に来た時、「これだけ一生懸命やるとるんなら、油をもっと分けてやらねば」と

思ってくれたんだ。まあ、「知らん」ということは、たまにはいい事もある。(笑い)

蛇川 その頃アメリカでは、自動車だけでなく、大量生産の時代に入っていた訳ですね。

野口 そうそうそう、アメリカでは自動車も兵器もバアアと大量生産で、そら、「全然話にならない」という印象だったな。アメリカと戦争するなんて、とても考えられん事だと思ったね。

蛇川 本で読んだのですけれど、戦闘機を潜水艦の丸い格納庫へ入れて運ぶ事を考えておられたそうですね。分解して。

野口 いや、(翼を)折畳んでだ。凶面から起して全部指揮をとっていたんだが…。奇襲には使えても、物量戦にはあまり意味がなかった。

4. ボディーの本格的大量生産への取組みについて

蛇川 昭和35年に取締役役に就任されて引続き生技・工機部門を担当された後、昭和38年には元町工場長に就任されていますが、その間で最も印象に残っておられるのは何ですか？

野口 それは何と言っても、日本初の乗用車専門工場(元町工場)の建設に当って、プレス技術の飛躍を試みる必要があつて、本格的な大量生産のプレスラインを企画・建設した時、技術的に大変苦労した事だな。なにしろ、それまでの本社工場では、さっき言ったみたいにハンマーで叩いて手直ししていたんだからね。

蛇川 当時はボディーの原価が一番高くて、プレスラインのコストが生命線だったんですね。取組むに当っては、欧米の先進メーカーに対する、今で言う「ベンチマーキング」を徹底的にされたんでしょうね。

野口 それはもう。フォードやオペルやフィアットなんかを事前に丹念に調べてね。予想される問題を一つ一つ解決してから取りかかったんだが、それでも次々と問題が出て大変だったな。当時のプレス技術の水準を知る上で記録に残しておいてはどうかと思って五つほどメモして来たので紹介しようか。

蛇川 温故知新で役立ちますので、是非お願いします。

野口 一つ目は「クラッチの制動力」の話だが、高速型のエディ・カレントタイプ(渦巻き電流型)のクラッチは、高速時には効きが良いが、低速時の効きが悪くてね。その対策に設備メーカーと共に試行錯誤を重ねてね。結果として、試行料も最小限で済ませる事が出来たと思っている。(約3億円程度)

二つ目は、「クイック・ダイ・チェンジ(QDC方式)」の話。当時フォードで1ラインのみ試行されていたが、未完の技術だったんだ。元町工場では、その完成度を一気に高めて全ラインに採用し、従来、型替えだけで2日かかっていたものを、わずか1時間に短縮させた。

蛇川 これは世界の自動車技術史に残る画期的な成果ですよ。野口さんはこの功績で、昭和37年に日本塑性学会の「会田プレス技術賞」を受賞されましたね。

野口 三つ目は、「アングードライブ方式とオープンピット方式」の話。これは、長期間かつ多回にわたる強大なエネルギーを吸収し続けるため、及び、発生する端材を処理するため、アングードライブ方式にした上で、基礎ガーダーで荷重を受けとめる事が出来るオープンピット方式を採用し、強靱な架体づくりを試みた事だ。

四つ目は、「放電対策」の話。フィアットが火山地帯のボンベイで大容量のプレス試験機を用いて実験した結果、放電能力が極めて不十分なため特別の対策が必要になり、通電能力不足からその地区での工場建設が中止となったという事を知り、その例に学んで、落雷などによる電気ノイズの対策もあわせてコンデンサーの設置を追加した事だ。

最後の五つ目は、「トリプルアクション」の話。油圧プレスで、ダブルアクションの動きに油圧でクッションの動きを加えた機構の事。B級ラインに小松製を2基導入してテストしたところ、ダブルアクションのみで十分成形が可能な事が分ったのと、油圧プレス自体の作動スピードの遅さ、故障の多さのため採用を中止した事だ。

蛇川 こうした技術を積み重ねて、本格的大量生産の第一歩を踏み出す事が出来たんですね。

野口 そうそう、プレスラインについて一つ思い出した事がある。NUMMIを始める直前の話なんだが、アメリカの大手プレスメーカーの社長がやって来て、「どうしても自社のプレスを買ってくれ」と懇願したと聞いた。

あれは40年前（'59年）、トヨタが日本で初めて、元町工場にプレスラインの導入検討をした時の話に遡るんだが。当時の量産用ラインプレスは米国が進んでおり、GMなどのニーズを容れて開発されていたようだな。そうした理由で、「他社販売にはGMの許可が必要だ」ということになった訳だ。英二さん（豊田英二名誉会長）などの要請を受けて、その社長が頑張っ、GMを説得してくれた経緯があったようだ。

当時としては、どうせ、「トヨタでは大したことは出来ないだろう」とのGMの判断もあったのだろうけど。つまり、彼にすれば、「昔、トヨタが困っていた時にGMに働きかけて恩を売った。25年後（'83）の今度は、GMが困ってNUMMIで教えてくれと言った時に、トヨタが彼のプレスを買ってくれるのが道理だろう。」と言う訳だ。

結局、NUMMIのラインでは、その当時の最新鋭である日本製になったがね。

今思うと、当時の我国の技術革新のスピードには目を見張るものがあつた。四半世紀の内に完全な逆転を成し遂げた訳だから。今のトヨタにとつても対岸の火事ではないだろう。

蛇川 なるほど、そういう事もあつたんですね。また、野口さんのことですから、プレスを導入した後もさまざまな改良や独特の工夫を数多くされたんでしょうね。

野口 フェンダーのプレスラインに置いた「フレックスロール」なんかが良い例かな。「3倍くらい値段の高いプレスだと、しわの出にくいがある」と売込みがあつたんだが、「オレのところはこういう風にやるとるんだから、ダメだ」と言つて断つた。

住倉電線とか住友系の会社で（鋼板の）コイルをアンコイルしたあと平たくして、つまり、プレスにかける前にロールがけをした。「その方が安いならそうしよう」と言うことで。

蛇川 この話は今まで聞いた事がなかつたですね。要するに、プレスの前に置いてロールをかけてプレスするんですね？

野口 そうそう。

蛇川 当時はプレスラインのコストが相対的に高かつたんですね。今はエンジンの方が、電子化やなんかで随分高くなつてしまいましたが…。

5. 野口研究室について

蛇川 私が今日一番お聞きしたかつたのは、野口さんが役員になられたあと、元町工場時代から「野口研究室」というのがあつたよな。その事についてなんです、私の記憶では、住吉さんや、亡くなられた細野さん、田中さんもおられたんですね。そこでリーンバーンやロータリーエンジンの研究をやっておられたと思つたが。

野口 神谷さんがロータリーを薦められて、章一郎さんが後押しして、「ロータリーの技術内容をチェックしていた」と言うところかな。

蛇川 技術部とは関係なく、独自に試作までやっておられたのですか。

野口 そんな事はないけれども。バンケルを買つて調べたな。そうそう、（アベックス）シールを調べて作つたりした。結局、マツダの山本さんから「一緒にやろう」と言う誘いがあつて、「マツダの技術を買ってくれ」と言う話で、160億円出したかな？ それとは別に、田中さんを中心に汎用エンジンをやっていた。本田技研がやったよな。梅原さんにはダメと言われたがね。

蛇川 今、現役で研究室のメンバーと言うと、どなたがおられますか？

野口 昔、トヨペットのサービスをやっておられた阪田？さんと、ダイナの主査の榊原さん、それから佐々木さんや松本さんもそう。

蛇川 細野さんが一番若かつたんですかね？

野口 そうかも知れん。

蛇川 よく、昔の役員の方は、職制に関係なく、俗に言う道楽をやっておられたようですが…道楽

と言っは大変失礼ですが…

野口 まあ、そういうメンバーに囲まれて楽しくやっていたと言うことだよ。

蛇川 開発企画室はそういう伝統で出来たんですか？

野口 いや、それは違う。

蛇川 最終的にはロータリーも日の目を見ることはなく、組織上は表に出なかった「野口研究室」は「幻の研究室」となった訳ですね。

6. 高岡工場建設について

蛇川 昭和40年には高岡工場の建設に携われ、41年には高岡工場長に就任されましたね。高岡工場の建設に当っては、最初からあれだけの大規模な単一車種（カローラ）専門工場を計画されたんでしょうか？

野口 いや、逆に当初の計画の半分くらいで立上げたんだけどね。とにかく、春始めて夏にはもう完成という突貫工事だったから大変だった。

蛇川 そのあたりのエピソードが、つい最近の朝日新聞のレポート「カローラが来た」に連載されていましたので、興味深く読んだところです。とにもかくにも、こうして野口さんが活躍された時代に、日本でも欧米型の大量生産技術が確立されたんですね。それに、野口さんの時代の方はやはり積極論者が多かったですね。もしも失敗したら会社がつぶれるというような、大変大きなリスクを払いながら、極めて大胆な決断を躊躇せずに、すさまじい勢いで実施されて成果をあげて来られた訳ですから。

野口 「量産のためにはまず入れ物（工場）を造って…」という訳でね。昔、「GMとともに」（書籍）の中で同じ事を言っていたと思う。

7. 鍛造技術について

蛇川 昭和42年に常務取締役役に就任され、昭和44年には「閉そく鍛造の研究とその実用化」というテーマで、生産技術部門では最高位にある「大河内記念賞」を受賞されていますね。やっぱり野口さんは生産技術屋なんですね。

野口 そう、まあ、生産技術が一番肌に合っているかもしれない。

蛇川 私が入社した当時は冷間鍛造ではなく、バーマシン（切削）なんかを並んでいましたね。間もなく冷間鍛造技術をアメリカから技術導入して…。

野口 そう、冷鍛は楠君がやってくれたんだ。冷鍛技術の導入はボルトからやったんだが、もう、機関銃みたいに（製品が）出てくるんだからね。

8. 技術部門統括時代について

蛇川 野口さんは、常務時代に製品企画室、第7技術部、デザイン部、技術企画室、開発企画室、監査改良室を担当され、昭和45年には技術企画部門を統括された後、昭和46年に専務取締役役に就任されると同時に「技術部門統括」をされていましたが、その当方で印象に残っている事は何でしょうか？

野口 アイシンワナー（現、アイシンAW社）を設立した頃の話なんだが、その半年から1年くらい前の事だったと思うんだが、トヨタの本社の役員会議でね、会長（豊田英二名誉会長）が、「申し訳ないが…」と切り出されて「アイシンのトルコン問題」で謝罪されたんだ。

蛇川 「アイシンのトルコン問題」と言うのは？

野口 ボルグワナー社の特許権に関する問題でね、後で調べて分ったんだが、ワナーの特許がずーっと前に成立していて、それでロイヤリティを払っていなかったんだな。それで会長が、「特許権を買うから、しっかりやってくれ！」と言われてね。私はそれに感動して、「じゃあ、やりましょう！」と…。これは大変印象的だったね。当時、アイシンとトヨタの両方に対応してやれる人が少なかったの、私がやる事になったんだな。アイシンの方は、ちょうど西尾工場の拡張計画が出ていた時期だったので、積極的に対応してくれたよ。

蛇川 それで、技術部門としてはどんな対応をされたのですか？

野口 技術的に細かい事は、あまりうるさく言わなかったな。まあ、月に1～2回の割合で、進捗を指導したくらいかな。たとえば、「トルコンの羽根はどうする」とか、その都度話合っただけだよ。

蛇川 しかし、アイシンワナー社の方から聞いた話では、当時の野口専務の強力なリーダーシップがあって初めて、トヨタのトルコンの技術的な方向づけが示されたんだと。アイシンAWが今日あるのは、野口さんのお陰だと言っておられましたか。

野口 いやいや、そんな事はないが。ただ、トヨタの技術部で考えた方向で突っ走ったのは事実かも知れない。私はただ、速い決断をしてもらうように指導しただけだよ。あんまり速くやったので、アイシンの人も驚いていたね。

蛇川 ぐずぐずしていたんでは、決めれる事も決められなくなってしまうと言う事ですね。

野口 そうそう。トヨタの社内にだって、「技術部の実力からしても、アイシンがやって何が出来るか」と反対する良くない考えもあったし、技術的にそんなに先を見通せる人もほとんどいなかった状況だからね。契約の折衝でワナー本社へ行った時もね、最初はなかなか技術力を信用してもらえなくてね、色々と苦労したよ。この辺の事情は会長(豊田英二名誉会長)も御存知ないかも知れんね。

蛇川 そこを野口さんの力でまとめあげられた訳ですね。

野口 今考えても「よく成功した」と思うね。アイシンワナーの人達が、真面目にしっかり取組んでくれたお陰だね。

蛇川 昭和48年には、米国のキャルティデザインセンター (Calty Design Research Inc.) の初代社長に就任されていますが…。

野口 デザインはちょっと別の考え方が必要だね。物を生産する訳ではないから、損失は少ないと言う事もあるし。だいたい日本では、アメリカほど自由な発想が出来ないから、アメリカでデザインを学ぶのは有意義だろうと思ってね。それと、もう一つ、デザインと言うのは、面倒見るのが良いのか、見ないで自由にさせるのが良いのか、分らんところがあるからねえ。

蛇川 野口さんが、アメリカに作るべきだと提案されたのですか？

野口 そう。国内に作る手もあったんだが、敢えて遠くに作る事にした。「日本から離れて独立してやる事に意義があるんだ」と…。反対も勿論あったけど、結果は良かったんじゃないかな、アメリカに作って。日本とのセンスの違いが良く分ったから。

9. まとめ

蛇川 今日は、生産技術屋として大先輩に当る野口さんに、普段なかなか読んだり聞いたり出来ないお話を直接うかがう事ができて、大変光栄でした。野口さんが、ご専門の生産技術を核として、工場から設計まで実に幅広く、高度成長期の日本の自動車技術を先頭に立って果敢に引張って来られた事が改めて実感出来ました。昭和47年に紫綬褒章を、そして昭和58年には勲三等瑞宝章を受章されましたのも、そのご功績、ご経歴からして当然の事のように思えました。今後とも我々若輩者にお叱りの言葉をいただければ大変幸いです。本日は本当に有難うございました。