

CIRJE-J-4

**豊田英二トヨタ自動車(株)名誉会長口述記録**

東京大学大学院経済学研究科

藤本隆宏

1998年9月

このディスカッション・ペーパーは、内部での討論に資するための未定稿の段階にある論文草稿である。著者の承諾なしに引用・複写することは差し控えられたい。

# 豊田英二トヨタ自動車(株)名誉会長口述記録

1998年6月

東京大学経済学研究科

藤本隆宏

## **Abstract**

This paper describes an interview with Eiji Toyoda, former president and chairman of Toyota Motor Corporation, who has been engaged in the company's automobile manufacturing business since its beginning in the 1930s. The interview covers some important topics for the sources and developments of Toyota's international competitiveness and organizational capabilities, including suggestion system, labor relations, relationships with Ford Motor Company, investment decisions for domestic assembly plants, TQC (Total Quality Control), and environmental protection. The interview highlights the critical role of Eiji Toyoda's managerial decisions for Toyota's growth into one of the world's largest auto companies.

## はじめに

本稿は、トヨタ自動車元社長、現名誉会長である豊田英二氏に対するインタビューの口述記録である。豊田英二氏は、トヨタ・グループの創始者である豊田佐吉氏の甥、またトヨタ自動車の創業者である豊田喜一郎氏の従兄弟に当たる。1913年に名古屋で生まれ、東京帝国大学工学部卒業の後、豊田喜一郎氏の誘いで1936年に豊田自動織機に入社し、当初から自動車製造事業に携わった。「トヨタ自動車工業」の設立（1937年）とともに同社に移り、1945年取締役、1950年常務、1953年専務、1960年副社長を歴任し、1967年には取締役社長に就任した。その後、1982年のトヨタ自動車工業・トヨタ自動車販売の合併、すなわち「トヨタ自動車」発足とともに社長職を豊田章一郎氏に譲り、同社の会長に就任した。まさに、1930年代から90年代に至るトヨタ自動車の成長・発展に対して最も大きな影響力を持った人物の一人である。

しかしながら、豊田英二氏は、自伝的な著書である『決断：私の履歴書』（日本経済新聞社、1985年）や、トヨタ自動車工業・トヨタ自動車の社史に記載されたエピソードを除けば、いわゆる「語録」の類をあまり書いておらず、戦後日本を代表する経営者の一人である割には（例えば豊田喜一郎氏や本田宗一郎氏に比べた場合）公表された記録が少ない感がある。その意味でも、同氏の口述記録は、トヨタ自動車の歴史を知るための資料としてもきわめて貴重だと考えられる。

今回のインタビューは、元トヨタ自動車販売常務、川原晃氏の御厚意により実現した。川原氏自身、『競争力の本質』（1995年、ダイヤモンド社；英訳：The Origin of Competitive Strength, 1998, Springer）という、トヨタ自動車の歴史を知る上で重要な著作を書いておられる。同氏の御協力に対し、改めて感謝の意を表すものである。

インタビュー自体は、1998年5月12日（火）、トヨタ自動車(株)名古屋支社5階応接室において、川原氏も同席の上で、約1時間行なわれた。質問（文中の「Q」）は藤本が行ない、テープに記録し、このテープを東京大学経済学研究科博士課程に在籍する折橋伸哉が起こす形で、以下の口述記録を作成した。記録作成に際しては、必要に応じて最小限の修正は行なったが、特に豊田英二氏の口述の部分は、できるだけ語り口が残るようにしてある。

限られた時間内のことなので、質問は、豊田自動車という会社の競争力や組織能力の源泉に関わる幾つかのポイントに絞った。すなわち、(1) 創意工夫提案制度、(2) 現地現物

主義、(3) 労使関係、(4) フォードとの関係、(5) 元町工場など組立工場建設、(6) T Q C、(7) 国際競争力の確立、(8) 環境問題、(9) 工場投資決定の決断、である。

今回の豊田英二氏の話の多くは、これまでの同氏の著作や社史で既に明らかであったことを再確認するような内容であったが、幾つか、外部の研究者にとっては興味深い論点も提供された。例えば、豊田英二氏が「トヨタらしさ」を最もよく体現する組織的仕掛けとして「創意工夫提案制度」を考えておられること、T Q Cに関しては必ずしも豊田英二氏の陣頭指揮で行なわれた訳ではないこと、元町・高岡などの組立工場建設の決断が豊田氏個人にとってもかなり冒険的（ベンチャー的）なものだったこと、などである。特に最後の点は、筆者には、経営者としての豊田英二氏の本質に関わるものであるようにも思われる。

現代を代表する経営史家であるA. D. チャンドラーは、主著 Scale and Scope (1990, Belknap; 日本語訳『スケール・アンド・スコープ』東洋経済新報社、1993年)の中で、決定的なタイミングでの投資決定による規模の経済・範囲の経済の追求が、経営者主導型の大企業の成長の鍵を握ると主張している。豊田英二氏が深く関わった元町工場や高岡工場の先駆的な投資決定は、こうしたチャンドラー的な大企業経営者を彷彿とさせる。豊田一族の出身でありながら、いわば専門経営者的な手腕も際立つ豊田英二氏の本質的な部分が現われたエピソードであるように思えるのである。

## 1 創意工夫提案制度について

Q：一般にトヨタ自動車の社員及び組織は、常に問題を探し、その問題を根本にさかのぼって解決しようとする姿勢において、他社に見られぬ特徴があるように思われます。そうした組織風土は、いつから、どのようにして形成されたと考えるべきでしょうか？ また、そうしたトヨタ自動車の特徴は、どのような仕組みを通じて若手に伝えられていくのでしょうか？

豊田氏：それは「創意工夫」のことでしょう。「創意工夫」と称して新しい案を募集したりしているが、あれはもう1950年頃からやっているのだから、もう何十年とやっています。それが、質問にあるような結果になっているのではないのでしょうか。

Q：いわゆるブルーカラーの人々については「創意工夫」を1950年頃からやっておられることは各種文献を通じて知られていますが、ホワイトカラーや技術者の場合も同じ様に常に問題を探し、問題をその根本に溯って解決するといった、どうも同じ問題に対してもほかの会社の人とは姿勢が違うといった印象を私は持っていますが、ホワイトカラーや技術者は実際はどのようなのでしょうか。

豊田氏：別に「創意工夫」は区別してやっているわけではありません。ホワイトカラーでもブルーカラーでも。（ホワイトカラーとブルーカラーとが）一緒にチームを組んでやっているものもありますから。日本人は元来好奇心が強いのではないのでしょうか。そもそも好奇心が強いからその好奇心が強いのを現実に発表できるようなかたちにすれば、こういう答えになるんじゃないですかね。

「創意工夫」の制度そのものは、私がアメリカに行った時にフォードでやっていたのでそれを真似してやっただけです。だけど結局その運用結果は違っているわけです。やっぱりアメリカの方が好奇心が強いのが少ないのではないのでしょうか。

好奇心があり、制度があるからやってみようということになる。それを後々受け継いで

いったのです。もちろん、うちの人間が全部これであるわけではないわけで、成績の良い者もいれば悪い者もいる。

Q：4月に入社した際に行う導入教育や入社してから2、3年のうちに行う教育などを通じて、トヨタの「創意工夫精神」が座学的に入ってくることはあるのでしょうか。

豊田氏：導入教育は普通のことをやっていますがね。普通のことと言っても何が「普通」だか分からないけれども。まあ大雑把に言えば普通のことをやっています。

しかし、「創意工夫」をチーム単位でやるとチームリーダーがいろいろと注文を付けますがね。これは新入社員だろうと誰だろうとやらせます。うまくやればご褒美が出ます。

Q：それはチームに出る場合が多いのですか。

豊田氏：チームに出る場合が多いのですね。だけど、チームにだろうと何にだろうと何でもいいですよ。

応募は相当なボリュームですよ。その応募を審査するほうが大変なんです。やっぱり、良いやつと悪いやつとを分けなければならないでしょう。

Q：審査は各部署でやるのですか。

豊田氏：今はどうしているのかな。なにしろ多いから各部署で荒分けをしましてね、それを中央の選考審査会ですか、そこに持ち上げるわけですよ。現在も大体その様な制度でやっていると思いますよ。最近タッチもしていないし、聞いてもないから。しかし、その方式が日本以外で適用できるかと考えてアメリカでやってみると、やっぱり出来るよね、アメリカでやっても。初めはうまくいくかどうか不安だったけれども、やっているうちにやっぱりうまくいきましたよね。アメリカ以外の国でも次第にやれるようになっていきますよ。

アメリカの工場へ行くときこれを説明してくれますよ。英語で説明してくれるからこっちはあんまり分からんけれど（笑）。トルコは日本語でしてくれるよ。

Q：問題への取り組みの姿勢はどのようなものでしょうか。

豊田氏：どういう問題に取り組むかという、問題の選び方があります。毎日仕事をしているなかで問題は目の前にたくさん転がっているわけです。転がっているやつを問題として見出して取り上げるかどうかはやっぱり習慣ですよ、これは。習慣がつくと何でも気になるわけです。だから探すのではなくて転がっているやつを拾う。もちろん沢山あるからどれを拾うかが問題ですけどね。

Q：問題の拾い方というのはやはり、上の人のやり方を見て下の人が覚えるのですか。

豊田氏：そうそう、いかにうまくやるかということ。一口に言えばそういうことですね。

初めは創意工夫のルールをパンフレットにしたりしていたけれども、もう今はそうしたパンフレットはないでしょう。すっかり定着してしまって（笑）。

Q：初めは書いたもので。

豊田氏：そうです。

Q：それは1950年にフォードへ行かれた時に見てきたものですか。

豊田氏：フォードで書いてあるのをもらってきて、それを真似して日本語にしてやったのです。だけど、その後フォードへ行って聞いたらもうあんなものは止めてしまったと言っていたなあ（笑）。効果ないって。

Q：1950年に行かれた時はフォードでもちゃんとやっていたのですか。

豊田氏：やっていた。うん。1950年という年ですからね、若いフォードさんが社長になって張り切っていた時ですからね。いろんな新しいことをやってたのでしょね。い

ろんな新しいことをやっていた一方で、若造が新しいことをやったってうまくいくものかという古い連中が沢山居るという状況だったのでしょう。フォードを始めたじいさんのヘンリー・フォードがその2、3年前に亡くなって、若いヘンリー・フォードが社長になったのです。じいさんの部下が多く残っているところに若いヘンリー・フォードが上に立っても、そりゃなかなか言う事を聞きませんわね（笑）。

Q：とすると、フォードにとってもこの制度は昔からやっていたというよりは、おそらくその2世が新しくはじめたばかりだった。

豊田氏：多分あの若いのが始めたのでしょ。で、結局定着しなくて終わったのではないですか。

Q：それが日本に定着するわけですね。

## 2 現地現物主義について

Q：トヨタ自動車にとっての「現場主義」は、他社でよく聞かれる現場主義とは重みが違うような気がしております。御社にとってその本質は何だと考えるべきでしょうか？

豊田氏：「現場主義」というのは何のことですか。「現地現物主義」では。

Q：生産の現場の方が、ある意味で力を持って仕事をしておられると、他社との比較の上からも強く感じるのです。職組長、班長といった現場の一線の人達がかなり自分たちでドンドン決めていくような、そういう現場の持っている力と言うか自主性と言うものを、「現場主義」と呼んだわけですが。

豊田氏：我々は物作りだから物作りの現場があり現物があり、それをつかまえて話をすることはむしろ当たり前ですよ。現場だけが「現場主義」でやっているわけではなく、ホワイトカラーだろうと何だろうとね。物自身をつかまえて話をしなければ始まりません。



Q：するとこの場合の「現物」というのは、工場では当然物を作っているのですけれども、ホワイトカラーの場合もやはりそれに類したものを考えているのですか。

豊田氏：「現物」というのは、もちろんその物自身ですよ。現場は組織なり工場の仕組みなりの中でやっているわけです。

Q：例えば、販売は販売の現場、開発は開発の現場という促え方ですか。

豊田氏：まあ、そういう促え方をしていますね。

Q：豊田英二名誉会長は、生産現場の人達からも絶大な信頼を寄せられていた、という話をよくお聞きします。そうした現場との信頼関係は、どのように構築されてきたと考えるべきでしょうか？

豊田氏：これは一口で言えば、現場の人達と一緒にやってるからですよ。だから現場の人達はこう思う。あの人はよく来るし、分かっている。分かっている人に嘘を言ってもすぐにばれるから嘘は言うまい、と。

Q：それは戦前からのことですか。

豊田氏：そういえばそういうことですよね。まあ、人も入れ替わるからそう単純でもないでしょうがね。

### 3 労使関係について

Q：1950年争議の時のことをお聞かせください。

豊田氏：まあ、人員整理をかければストライキぐらいやりますよ。

Q：争議の際に2000人とか人数が減りますよね。その後、朝鮮特需などがあってまた急速に伸び始めるのだと思いますが、そこでその前と後とでは現場で働いている人達というのは性格が変わってきたのでしょうか。それともそれは単に人数が減って、また増えたという量だけの問題と考えるべきなのでしょうか。

豊田氏：前に居った人が人員整理で減ったわけでしょう。それから暫く減った人数でやっていたわけです。そうしているうちにだんだん規模が大きくなって、ある時期からまた人数を増やしたわけです。だから、前からおった人は別に前とは変わらないんじゃないですかね。まあ新しい若い人が入ってくる、その人には新入教育をやりましたがね。

Q：御社の社史などを拝読致しますと、戦前の挙母工場ができた頃はやはりかなり職人気質の人が多かったことが記されています。そういう人はだんだん減ってきたような気がするのですけれども。

豊田氏：今は減ったといえば減ったんですがね。職人気質といえば何を以て職人気質と  
いうのか、定義にもよりますから…。だけど、工場のあるレベルよりも上の人達は管理者  
ですからね、管理者となれば管理者としての職業気質なるものはあるわけです。ただ、旋  
盤工としての職業気質の人は減るかもしれないけれども、管理者としての職業気質はなく  
ならないでしょうね。

Q：管理者としての職業気質といえば、具体的にはプロ意識のことですか。

豊田氏：そりゃ、プロ意識でしょうね。

Q：その後、1960年代になってから、労使協調の宣言をされますよね、いわゆる  
協調的な労使関係・信頼関係というものは、争議の後すぐできたというわけではなくて地  
道な努力の積み重ねの結果出来たものだと思うのですが、具体的にうまくできたなど実感  
されたのはいつ頃でしょうか。

豊田氏：別に争議の前に協調的でなかったことはないと思いますよ。そりゃ戦争中も皆一緒にやってきたわけだし、戦後になって不景気が来て人員整理をしたわけですからね。だから、不景気が来て人員整理をせざるを得なくなるまで別に協調的でなかったわけではなくて、幾ら協調しても不景気には為す術もなく、人員整理をせざるを得なくなったのです。

ですけども、組合は戦後になってから結成されました。ですから、戦後になってできたものだから多少行き過ぎた傾向というか、外からの影響を受けていた部分はないわけではありません。だから組合と協調的になったというのは、僕は協調的でなかったと思ってないのだけれども、現実形の上で協調的になったというか、表したのは、労使宣言で、それを何年目かにやって、石に彫ってあります。あれぐらいではないですか、象徴するエピソードというのは。本社の門の前に石に彫って立ててあります。この間通ってみてもちゃんと立っておったから。（笑）

#### 4 フォードとの関係について

Q：1950年争議の直後、名誉会長は3ヵ月間米国に渡り、フォードなどを訪問されておられますが、その時の主なねらいは何だったのでしょうか？ 予想外の収穫はありましたでしょうか？ 戦前の提携交渉も含め、なぜ当時は、GMよりもフォードと関係が深かったのでしょうか？ フォードに行かれた狙いは何だったのでしょうか。

豊田氏：技術提携をしようとしていたのです。フォードと技術提携をしようということで行ったんですよね。フォードが技術者を出してくれるとかね。そんなような話をしている契約の原案ぐらいはできたんだけどね。結局はフォードがそういった技術屋は出せん、と言ったので、その話はおじゃんになった。だけれどもせっかくアメリカに来ていたのだから工場を見るだけだったら幾らでも見せますよ、と言ってくれた。ですから、我々は三ヶ月ぐらい居たわけです。

Q：工場を自由に見て歩けたわけですか。

豊田氏：見て歩いたと言えれば見て歩いたんですよね。向こうが、「何を見たいか。何でも見せるけども。」と言うので、「全部見たい。」と言ったら、「全部見ても全部分かるわけがないだろう。フォード全体でも全部分かる奴は数人しか居ない。」と言った。「それは確かにそうだけど、わしのところの工場は小さいから全部見なければ駄目なんだ。」と言って、いろんな物を見たんですよ。だけど例えば、品質管理を見たいなどと言ったら品質管理の講義をやっているクラスが出来ているから、そこへ行って聞けなどと言う。行って一、二時間聞いたけれども、全然分からないから品質管理はもういいということでやめた。この他、予算管理だったかな、幾つか注文を付けたら、そういう新入社員を教育するスクールのクラスがあるから、そこへ行って聞いてこいと言うんですよ。それで行って聞いたのだけれども全然分からない。

Q：ここでおっしゃっている「品質管理」とは、統計的品質管理のことですか。

豊田氏：でしょうね。

Q：検査の設計とか、そういうものだったのですか。

豊田氏：そうですね。あとは検査機関の話とか。ただ、検査機関の話などは聞かなくても分かっているような話だから、結局何も分からなかった。

Q：予想外の収穫と言うのはありましたか。先ほどの「創意工夫制度」などはいわば予想外の収穫と言え言えるのでしょうか。

豊田氏：やっぱり新入社員の教育でしょう。で、しかもね、品質管理とかああいう管理の話は、フォード会社のような町工場が大きくなったような会社には本来無い。そこに若いヘンリーフォードさんが、「町工場が大きくなったようなまんまではだめだ。フォード自動車の将来を考えると、やっぱり管理は重要だ。品質管理とかそういうことをやらせる。」と言う。やらせると言うのだからクラスが出来とらなければならない。それに入って聞いたんですけどもね、分からなかった。

大体フォード会社なんて町工場が大きくなったようなものだから、ヘンリーフォードさ

んが自分で小切手を書いて金を払っていたと言うんだから、町工場みたいなもんですわ。まあ人数は多いけどね。それが若いヘンリーフォードさんになって、そんな古いやり方ではだめだ、変えようということになった。それをやっている最中の、1950年だったのです。

Q：その新しいやり方というのは、結果的にフォードには根付かなかったのでしょうか。あるいはそれが入り過ぎて良くなかったということでしょうか。

豊田氏：どうだったですかね、そう言われると。全く根付かなかったというわけでもなかったんだろうけれども。その辺はよく分からんですね。

Q：いずれにしても、フォードとは戦前も含めて何度も提携交渉があったと御本（豊田英二 [1985] 『決断：私の履歴書』日本経済新聞社）にもお書きになっていますけれども、なぜGMではなくてフォードとの提携というのがお考えにあったのですか。

豊田氏：なぜですかね。なぜかそういうことになったんですな。戦争前に一回ありました。その時は日産とトヨタとが一緒になってフォードと話をしたんですがね。ありやあ、フォードだったと思うんだけど。

Q：フォードですね。

豊田氏：で、それはもちろんおじゃんになったんだけども。その時にどうしてフォードを選んだのかとかは、僕は知らんですね。

その次の話が今の、戦後我々が行ったときの話。これはコップという奴が横浜に居て。

Q：戦後フォードの人がまた戻ってきていたのですか。

豊田氏：んー。なんか居たですよ。だけど、フォードの横浜の子安にあった工場は、ありやあ日産が使っていたのかな。それを戦争に負けたから取り戻されて、そこに向こうの人がいたんじゃないですか。もちろん、うちの神谷さんなんかはGMに居たんだから

ね。だからGMに話をしても良かったんだろうけれども…。なんかフォードと話をしたんですな。そして、その彼も一緒にアメリカに行っていたのですが、フォードも行ったしGMも行った。また、神谷さん知っている人がいるんだもの。だからなぜフォードだったんだろうなあ。

その次のケースは、日本で合弁会社をつくってやろうという話で、あれは19…。

Q：パブリカの共同生産構想の時ですか。

豊田氏：そう。その時も話は途中まで行ったんだけど、フォードがあまり面白くないからやめたということで止めになった。

その次は…。とにかく、僕は1950年の時と、そのパブリカの時、その時はフォードに行っただけです。

Q：縁が無かったといえば縁が無かったのでしょうかけれども。とはいえ、常にフォードという会社に親近感があったというように想像したのですが。

豊田氏：うん。まあ親近感があったかといえばそうでしょうけれども。

そうだ。その次はNUMMIをやる前の話だ。NUMMIをやる前にフォードと提携して、NUMMIと同じような事をやろうと考えて話をしました。これも最後はフォードの方からやめたということでやめて、GMに乗り換えたのです。

Q：では、あの時もGMが最初からだったのではなくて、まずフォードと考えられてそれが不調になったのでGMに変えられたわけですか。

豊田氏：カムリをやりようと言ったんだけど、フォードがいやだと言ったからやめた。カムリをアメリカで一緒にやりようと言ったんですよ。同じような車をフォードもやっているから、お前たちとは一緒にやらんと言ったんです。だからやめようと言ふことになりました。それでGMとカローラをやりようということになったのです。

Q：あの時は最初から単独進出というより、まずは合弁で出ていこうというのが方針

としてあったのですか。

豊田氏：要するにアメリカに完成車を持ち込むのをアメリカ側が抑えようとした。つまり、普通の形で輸入するものを。だから、輸入を抑えようとするのをどう逃げるかということですよ。

で、単独で初めからやってもいいのではないかという意見もあるんだろうけれども、そこがこっちは考え方が違っていたんですよ。初めからこっちがやると、部品を持って行って向こうで組み立てるという格好になりますよね。そうするとあんなのはあの頃はやりの…、電気製品が皆やったでしょう。電気製品をアメリカが入れないと言ったら、皆バラバラで持って行って向こうで組み立てた。あんなドライバー工場では、アメリカでやったことにならない。アメリカの国産化率が何割以上にならないとアメリカでやったことにしないとやっているわけですよ。だから、単独でやっているとドライバー何とかになり易い。工場を始めたときには、日本からほとんどの部品を持って行ってやることはむしろ当たり前なのですが…。もちろん当たり前だから、アメリカ側もそれをつかまえてやろうとしているわけで。それを逃げてやろうとしているわけです。

逃げてやるためには向こうの親玉をつかまえて一緒にやるに限るということです。親玉をつかまえて一緒にやって、半分半分にしよう。そしてトヨタの売るほうが国産化率が高くするようにしようとした。GMの売る方は国産化率なんか関係ないから、日本から輸入しようとうとうとう関係ないでしょう。だから、うちの方が売る方を国産化率を高くするように細工をすればある程度はいけるわけですよ。そういうことはやってもええのだからと念を押した、合併会社をつくるときに。まあ、結果的にはそれまでやらんで済んだんですよ。

## 5 組立工場建設について

Q：元町工場の建設と言うのが転機になったというか、トヨタが全体の中から抜け出して現在の地位を確立したということを御本（豊田、前掲書）の中でおっしゃっていたと思うのですが、そもそも元町工場を建設しようというご決断はどういう経緯でなされたのですか。

豊田氏：今の本社工場と呼ばれているところでやっていたわけです。だんだん生産量が増えてきて本社工場だけではこなせきれなくなってきた、それで新しい工場をつくらうということで元町工場をつくったわけです。で、どうせ新しい工場をつくるんなら乗用車を、乗用車が今後伸びるだろうから、乗用車の工場をつくって本社でやっている乗用車をこっちに移管しようということで始めたわけです。ただ本社でやっていたときは月に3000台ぐらいしか作っていなかったんじゃないですかね。それを元町工場という1万台作る工場を作ってしまったわけです。つまり、3倍の能力の工場を作ってしまったのです。売れなかったら大変だった。何とかうまくいったんですけどね。

Q：本社工場の拡張では間に合わないという判断が最初からおありだったのですね。

豊田氏：場所がないですよ。

元町工場をつくったあの場所は、戦争中に飛行機のエンジンの工場を作ろうとして土地を買って我々が工場を作ったんですけれどね。もともと我々が持っておった土地なんです。途中で国有化とかいろいろな問題があったんですけど。戦争中は国有になったんです。それをまた戻してもらったんです。それを使って工場を作ろうと。

Q：飛行機のエンジンの生産は実際にされたのですか。

豊田氏：そういう質問をされると説明が長くなってしまいうから…（笑）。そこの元町工場で作ろうとしていたエンジンはついに作らなかった。というのは、もうやれなくなったのです。途中から名古屋の三菱の工場が爆撃されたので、される前にあそこに引っ越してきた。だから、三菱の工場になってしまったんです。一時ね。それだから、国有とかいろいろな問題が起こってきたんです。しかし、トヨタ自動車が飛行機のエンジンを作らなかったわけではなくて、これはまた別に作ったんですよ。9気筒の。

Q：飛行機用のエンジンを作るという経験は、トラックや乗用車のエンジンとは…。

豊田氏：全然関係ない。役に立たなかった。飛行機のエンジンと自動車のエンジンとは



全然違う。しかし、元町で作ろうといていたエンジンは、ベンツのインバーテッドVの液冷のエンジンだったんです。あれは潜水艦か何かで持ってきたものを我々がもらってばらしたんですよ。

Q：それでその土地に全くの更地から、新しく乗用車工場として元町工場を建設されたんですね。

豊田氏：で、3千台くらいしか売れないところを1万台の工場を作ってしまった。

Q：この後、高岡あるいは堤と組立工場を建設されていきますけれども、やはりあれぐらいの大きさのものができたら、次は別に敷地を確保して新しい工場を、というお考えだったのですか。

豊田氏：同じ車種を作るわけではないですから。同じ車種を、例えばクラウンならクラウンを2倍も3倍も作ると言ったってそんなに売れるわけがないから、クラウンはいくら、コ罗纳はいくらということになります。となると、必ずしも同じ工場で作る必要がないわけで、またやったから効率がいいわけでもないし、むしろ通勤一つをとって工場が分散していたら道も混雑しなくていいですよ。一か所に集中したら、道が混雑してたまったものではない。だから、輪になっているんですよ。

Q：大体どのぐらいの規模になったら新しい工場にしよう、というような上限はあるのですか。

豊田氏：現在の見込みでいえば、月に2万台程度が一つの単位ですね。だからケンタッキーでも、ケンタッキーの工場は今2万×2になっていますけどね。NUMMIでもそれ（月産約2万台）をフル生産でやっています。2万台というのが一つの経済単位ではないのですか。一つの車種か、まあ幾つかの車種と言ったってそう多くはないですよ。その多くはない車種ぐらいしかでなければ2万台は売れない。

Q：逆に言えば、ある新しいモデルが出れば、その販売目標は輸出も含めてやはり2

万台が一つ目標となる。

豊田氏：だから2万台売れる車の計画ができればいいんですが、それは売り出してみなければ実際には分からない。そう簡単にはいかんですよ。ただ一番乱暴なことをやったのは、カローラを作るために高岡工場と言う工場を一つ作ってしまったことです。新しい車で新しい工場を作ってしまったって、そしてそれが売れなかったらいっぺんにおじゃんですよ。それがうまくいったから、トヨタ自動車は顔を出しているわけですけどね。

## 6 TQCについて

Q：御社TQC導入のきっかけと経緯について、概略をお聞かせいただきませんか。また、TQCとTPSは、御社の生産活動の両輪と言われますが、この二つの関係はどのように考えるべきでしょうか？ 社員に対するTQC教育とTPS教育は、現在どのように連携して行われているのでしょうか？

豊田氏：これは僕はほとんど発言できないわ。自分は何もやっていないのだから。皆がやってくれたんだから。

Q：社史などを見ると、TQCに関する名誉会長のご発言も出てきますけども…。

豊田氏：「採用しろ」とぐらいは言ったかな。（笑）けど、TQCと今は言うけれども、初めからTQCではなかったんですからね。初めはQCから始まったんです。Tが付くまでに大分時間が掛かったのです。先生方もやっているうちにTを付けちゃった。TQCは先生方の仕事でこっちはあんまり…。

Q：では、社内ではどういう人達がTQCを導入したいと言い出したのでしょうか。

豊田氏：さあ、どうでしたかね。技術部だったかな、検査部だったかな。

Q：根本さん（トヨタ自動車の初代購買管理部長、元専務取締役、根本正夫氏）のお話は以前伺ったことがあります。

豊田氏：ああ、根本君ね。彼はそれよりは少し後だね。彼なんかはTQCの信者じゃなかったかな。始めた人といえば梅原さんなんか「QC、QC」とさかんに言っていたけれども…。

Q：そのTQCとトヨタ生産方式については、おそらくある時期、大野耐一さんとか根本さんなどがやっておられたと思うのですが、これがトヨタ自動車の生産活動の両輪と言われていることはよく耳にします。この二つを社内でどう考えられているのか。一つのものとするべきなのでしょうか、あるいは二つの別々の体系と考えた方がいいのでしょうか。

豊田氏：そりゃあ、どっちでもいいんじゃないですか。大野君に聞いたって一つとは言わんだろうし、二つだと思っていますからね、TQCとオオノ方式とは。

Q：TQCの方に聞いても、これは二つだとおっしゃいますよね。

豊田氏：だから、二つは別々のものと思っているんじゃないですかね。別に一緒のものと思う必要もないですよ。一口に言えばQCの方は品質の問題だし、もう片一方は管理の問題なのです。

Q：外から見ていると、入り方が違ったように思われます。TQCの方は外から一気に入ったように見えますし。トヨタ方式のほうは大野さんが一生懸命に少しずつ入れていった。

豊田氏：大野君はよくやってくれた。やってくれたし、今でも進んでいるわけですよ。足踏みせず前進している。だけどずいぶん広がりましたよ。知らん工場へ行って「オオノ、オオノ」というから、何のことかと思ったら大野君のことだ。大野君のオオノラインでやっているという説明をしているわけです。

Q：それは海外ですか。

豊田氏：そうそう。デトロイト・ディーゼルというディーゼルエンジンを作っている工場です。見てくれと言うから見に行った。その「オオノ方式」でやっているということを見ても自慢して説明してくれるわけよ。こっちが大野君よりも上役なのを知らないで言っているんですよ。まあ、世界に広まっていますな。少なくとも言うことだけは広まっている、その通りやっているかどうかは別として。やっているのを見てくれと言って引っ張られたんだけど、ちょっと見ただけでは分かんわね。

Q：QCサークルなどTQCでやっている活動と、先程なら話題に上っている「創意工夫制度」とは一見似ている所があるように思えるのですが、これは自然に合流したのでしょうか。それとも異質と考えた方が良いでしょうか。

豊田氏：やっぱりQCというのは上から下に流したんじゃないですか。で、もう片一方は下から上。「創意工夫」というのは皆が考えてやることだから下から上へ。そもそもQCというのは、戦争中にアメリカが人間を集めてきて生産をやらせるのに使ったんでしょう。しかし、TQCとなるとアメリカの仕事でなくて日本の仕事です。

Q：さらにTQCがトヨタ自動車に入った場合、そこにすでに創意工夫制度があったということで、やはりトヨタ流のTQCに変わっていったという面があったのでしょうか。

豊田氏：そういう面はありますよ。

Q：もともと日本でのTQCの発生は、装置産業とか違った産業でしたよね。それがトヨタに入ってもう一つ変わったということですか。

豊田氏：そうですねえ。そういうことはQCの先生に聞かんと分かんですね。

## 7 国際競争力について

Q：1950年ごろには、フォードから教わるというようなこともありましたが、1980年代のNUMMIの時にはこちらから何かを教えるというように立場が逆転していました。この間にフォードやGMなど米国メーカーを総合的な国際競争力で追い越したなどという実感をどこかで持たれたと思うのですけれども、アメリカ・メーカー側はおそらく1980年代に入るまで気が付かなかったのだらうと思うのです。いつ頃「これは完全に追い抜いたな」という実感を持たれたのでしょうか。

豊田氏：1980年代の初めごろでなかったかな。だって、向こうはとてもかなわんとって輸入制限を始めたんだから、「自主規制」と称して。これをひっくり返せばこっちが優勢なんだから。

Q：しかし、それはいよいよ追い詰められてということでしょうから。何か伏線的なことはありませんでしたか。

豊田氏：しかし、アメリカというところは追い詰められる余程前からやりますよ。一番初めにやるのはご承知の「ダンピング」。まずダンピングで捕まえようとするわけです、何が入ってきても。あれはダンピングだから高関税を掛けろとか、輸入規制しろとかやりますよね。それを我々の場合はうまくすり抜けてしまったのです。（笑）

それで「自主規制」ですよ。だから、向こうが参ったというのは自主規制をすることで表れているんじゃないんですかね。こちらはそれほど勝ったかなと半信半疑でも、向こうはそう思っているんだからしょうがない。（笑）

## 8 環境問題について

Q：将来のことなんですが、これから環境問題等々も含めて技術的にやらなければならないことはたくさんあると思います。自動車自体もだんだんと変わっていくとは思わん

ですけれども、21世紀に向けてトヨタという会社に名誉会長として最も期待するところ、また最も気を付けるべきところは何ですか。

豊田氏：考えていないというのが一番いい答えだと思う。考えておっても教えられんですわ（笑）。まあ、今の環境問題一つ取ったって、一体どう変わっていくかね。我々に環境問題が初めて持ち込まれたのは何時でしたかな、排気ガスがどうかこうとか…。

Q：1970年代半ばくらいのことでしょうか。

豊田氏：あれは初めてぶつかった問題ですわね。あんなものは問題になるとは思っていませんでした。で、しかもそれを規制するというから。それがだんだん高じてしまって、最近では自動車が出す排気の方が空気よりもきれいになっているそうです。空気清浄機を作っているようなものです。（笑）

けども、一体どうなるんですかね。大体CO<sub>2</sub>が増えると不安がってどうかこうとか言って、京都でも会議をやったりしているのだけれども、まずCO<sub>2</sub>が増えたら温度が上がるのか上がらないのか。それが良く分からない上に、CO<sub>2</sub>が現実には増えているのかどうか、これも良く分からない。で、温度が上がったらまずいのかということも分からない。はっきりしないことばかり重ねてやっちゃあいかん、と。昔に戻せば良いというわけでもないですよ。昔に戻すのなら自動車を止めて馬車か何かで歩いとらなければなりません。これは一番簡単ですよ。けどそれはやりたくないわけです。第一、人口が昔に戻るわけもない。それでエネルギーばかりボンボン使うんだから、そりゃあCO<sub>2</sub>ならずとも温度が上がるのも道理かもしれない。

だから、アメリカの議会でもあれはやらなくてもいいんじゃないかという意見があるし、アメリカのメーカーは一生懸命そのネジを巻いているんですよ。（笑）けど、あの排気ガスの浄化問題とオイルショック、その2つでアメリカ側が劣勢になって我々が優勢になったんですよ。だから、実力で勝ったということではないんですよ、日本が勝ったのはね。「環境」も我々に幸いしたということで。（笑）

Q：しかし、やはりそうは言っても（御社とベンツが現在技術面で先頭を行っている会社だと認識しているのですが）、21世紀になればガソリンエンジンだけではなくなる

ということでしょうか。

豊田氏：さあ、どうでしょうかね。現在は環境問題から一番良さそうなのは燃料電池ということになっています。しかし、燃料電池は実用に供するにはまだ距離がある。アメリカは国が金を出して燃料電池の研究をやらしておる。それが今度の問題で、その一端を担っているクライスラーがベンツと一緒にになったらどうなるんだ。今アメリカはビッグスリーだけでやっておるわけですよ。我々は入れてくれんのですよ。外国の奴は入れてやらんと。だったら、ベンツに取られたクライスラーはもはや外国の奴ではないか。どうなるのか。今日の新聞を見たら、クライスラーはそれでもやるんだと言っていると書いてありました…。アメリカのけちくさいのは、アメリカのメーカーだけでやろうなんていうんですから。

Q：アメリカのスーパーカー計画はあまりうまく行っていないのではないですか。燃料電池では御社とベンツがやや先行していると聞いていますが。どうもアメリカについて目覚ましい話は聞きませんが…。

豊田氏：まあ、今までどれも目覚ましいのはないですよ。

Q：1970年代から見てもマスキー法とかはありましたけども、アメリカメーカーが環境問題において技術的に先頭を切って何かをやったと言うことは無いような気がしますね。

豊田氏：無いでしょう。マスキーさんだっけ出かけてきて、「マスキー法はやれると言え。」と言うんですよ。「あんたが言えと言ったって現実にできないものはできないんだ。」とわしは頑張ったな。アメリカの議会に出て証言しろと言うから、「わしは日本人なんだ。アメリカ議会に出て証言するのはいやだ。」と言った。(笑) そう言ったら、引っ張り出されなかったですけどね。

アメリカのメーカーは最後までごねて、あれで少しは緩和したんだっけな。結局日本のほうが先にやったんだっけな。

それにも一つの理由があるんですよ。排ガス対策は車体が小さい方がやり易いんです

よ。アメリカは大きい車だからやりにくいんですよ。やり易いほうが早くできたのは、当たり前と言えども当たり前ですけどね。もともと排気ガスは少ないですしね。

## 8 投資決定の決断について

Q：最後に、トヨタという会社が出来てからずっと直接的に経営をされてこられて、一番難しかった決断とは一体どれだったのでしょうか。

豊田氏：難しかったということはあんまり無かったですね。みんな難しかったのかも知れないけれども。(笑)

川原晃氏：私は以前に名誉会長から伺ったことがあるんですが、高岡工場の建設をされたというのは大変な決断であったと。まだパブリカの生産が始まって月に7000台程度しか売れていないときに。全く新しいカローラを3万台作る工場を、カローラを設計している段階から建設した。あれはすごいことだと。

豊田氏：大変な思い切りですよ。うまくいったから大きな顔をしておるけれども、うまくいかなかったらあの時につぶれておる。

川原氏：よく、あの決断を成されたものです。あれで日産との差がグンと開いて…。

豊田氏：ものすごいベンチャーですよ。

Q：元町で大きな決断をし、さらに高岡でも成功されたわけですね。

豊田氏：あれはベンチャーですよ。決断するときには一生懸命考えたんだろうけれども、うまくいったら全部忘れてしまうから。(笑)だから、難しい決断はなかったと。もし、しくじったら覚えてはいますわな。



Q：貴重なお話をお聞かせ頂き、ありがとうございました。