

# 自動車開発の興隆期から アライアンスに至るまでの思い出

澤田 勉

インタビュアー：浅見孝雄

2011年11月7日  
日産自動車 グローバル本社



公益社団法人自動車技術会

# 自動車開発の興隆期から アライアンスに至るまでの思い出

ゲスト 澤田 勉 / インタビュアー 浅見 孝雄

2011年11月7日(月) 於 日産自動車 グローバル本社

GUEST



## 澤田 勉 (さわだ つとむ)

1937年 東京で生まれる  
1956年 福岡県立修猷館高校卒業  
1960年3月 東京大学工学部航空学科卒業  
1960年4月 日産自動車株式会社入社  
1973年1月 第二車両設計部第二艀装設計課長  
1975年2月 第一車両設計部主任車両担当員  
1977年3月 第一車両設計部第一シャシー設計課長  
1979年1月 シャシー設計部シャシー設計課長  
1982年2月 シャシー設計部次長  
1984年2月 シャシー設計部長  
1987年1月 車体設計部長  
1989年6月 取締役  
1993年6月 常務取締役  
1995年6月 専務取締役  
1996年6月～1999年6月 代表取締役副社長  
担当：社長補佐、商品部門、研究開発部門、品質保証部門  
1999年7月～2005年2月 ルノー社上席副社長 担当：会長顧問  
1998年5月～2000年5月 社団法人自動車技術会 会長  
2001年5月 社団法人自動車技術会 名誉会員

INTERVIEWER

## 浅見 孝雄 (あさみ たかお)

日産自動車株式会社 執行役員



同席 三枝 信雄 (日産自動車株式会社)

(所属は、インタビュー実施時のものです)

## － 目 次 －

□ 学生時代	1
□ 日産自動車入社	5
□ 車両担当課長時代	1 1
□ シャシー設計部時代	1 6
□ 車体設計部時代	1 9
□ 品質保証担当常務時代	2 2
□ 開発部門担当副社長時代	2 4
□ ルノー時代	2 6
□ 若者へのアドバイス	3 1
□ 近 況	3 1

---

**浅見** 今回のインタビューは、日本の自動車産業及び自動車技術を世界トップレベルまでに押し上げて来られた方々の活躍を記録・保存し、後世に残していくことを目的として実施するものです。本日は、澤田勉名誉会員に、自動車開発に関することを中心に、過去のご苦労されたお話、経緯、その頃の周囲の状況などのお話をお聞かせいただきたいと思います。なお、本日のインタビュー録は、自動車技術会ホームページで「自動車技術を築いたリーディング・エンジニア」として公開することになりますので、よろしく願いいたします。まず、澤田さんが自動車あるいは工学系と言った方がよろしいのかもしれませんが、この辺に興味をもたれた理由をお聞きし、それから日産自動車に入社されてから副社長となり、ルノーでご活躍されるまでのお話しをお伺いしていきたいと思います。それでは、早速ですが、澤田さんが、工学系、そして自動車に興味を持たれたところからお聞かせ下さい。

## □ 学生時代

**澤田** 子供のときの環境から話しますと、僕は、生まれたのが東京でした。父親は、東京大学農学部や経済学部で教授を務めた有名な農学者である東畑精一さんの弟子でした。そのため、父親は最初農林省に入省しまして、その頃に僕が生まれました。その後、僕が2歳のときに、役所は性に合わないといって、東畑先生の紹介で宮崎の農林専門学校（現宮崎大学）の教師になりましたので、私も宮崎へ行くこととなりました。そこで小学校を卒業し、途中で疎開したりしたこともありましたが、中学の1年のときに、父親が九州大学に移ることになり、福岡県の久留米を経て福岡市に住むことになりました。福岡学芸大学\*附属中学から、修猷館高等学校へ進みました。父親の専門は農業経済でしたから、どちらかというと文系なのですが、僕は子供のときから理科系に興味があったようです。ずっと、『子供の科学』（誠文堂新光社発行）という雑誌を読んでいました。時代背景とかいうのは関係なく、完全に個人的な興味でした。だから、何となく自然に、自分は理科系に進むものだというふうに思っていましたし、父親が東京大学だったせいもありますが、東京大学に行くものだというふうに思っていました。まあ、わりと勉強が好きでしたので、しこしこ勉強して東京大学に受かったということです。

\*福岡学芸大学：1966年に改称し現在は福岡教育大学となっている

**浅見** そうしますと、多少疎開されたこともあるようですが、物心がついてから大学に入るまでは九州で過ごされたということですね。

**澤田** そうですね、主として九州ですね。あなたの故郷はどちらですかと聞かれた場合には、正確に言うと東京ですが、福岡出身ということにしております。

**浅見** そうですね、やはり、物心ついてからの多感な時期を九州で過ごされたので、九州出身者と言ってもおかしくはないですね。高校は修猷館ということですが、相当独特のカラーだと思えますが。

**澤田** 修猷館の卒業生は、結構いろいろなところにいまして便利に使わせてもらっています。

---

日産の研究所にも、鳥羽隆一君というのがいましたが、彼は僕の後輩です。

**浅見** お父様は、その後ずっと九州大学におられたのですか。

**澤田** そうですね。九州大学には定年退官までいて、その後、福岡大学へ行きました。

**浅見** 大学は東京大学へ進まれたということですが、専門は何を選ばれたのですか。

**澤田** 入学したのは理科一類です。教養学部の2年を終わった後、どこに進むかということで、航空学科を選びましたが、何となく格好よかったからです。(笑)

**浅見** そうですね、わかります。専門を選ぶときは誰でも悩むことですが、その時点では将来は航空業界へ進みたいとか、自動車業界へ進みたいというのはお持ちでしたか。

**澤田** 当時は、今のように就職が厳しい時代ではありませんでしたので、そんなに先のことをいろいろ考えたりはしませんでしたし、学生時代は好きなことをやるというのが普通でした。それで、航空学科を選んだのですが、卒業当時は航空機の製造は戦後まだほとんど再開されていませんでしたので、航空機製造には進みませんでした。航空学科の卒業生は、航空機体 12 名、航空原動機 12 名ですが、僕は航空機体でした。僕は日産に入社しましたが、同級生の就職先は三菱重工や富士重工、ホンダ、東芝などでした。それから卒業しなかった者も 1 名おりました。(笑)

**浅見** もう少し自動車会社へ行かれる方が多いのかなというイメージも持っていました。航空から日産に来ている人は、結構多いと思っていたのですが。

**澤田** 原動機を含めると多いですね。佐々木健一さんは同級生ですし、いすゞへも 3 名くらい行きました。航空学科全体としては、かなりの比率で自動車業界へ行ったと思います。そもそも僕が日産へ行ったのは、どこに行こうかななんてふらふらしていたら、同級生で研究所に入った松井俊二君から、先輩の安部史之さん、日産から日産ディーゼルに行かれた振動工学の大家ですが、その先輩が日産に来ないかと言っているが、どうするかと誘われたのがきっかけでした。それで、指定された日に横浜の 1 地区に行きましたら面接がありました。あまり詳しく覚えてないのですが、面接で聞かれたのは、最近のジェット機の羽根は削り出しだそうだけれど本当かと聞かれたと思います。

**浅見** それが面接ですか。(笑)

**澤田** 全体が削り出しではないのですが、表面の上下の板は材料を削り、テーパーがついています。そういうふう削り出しになっていますという話をしたと記憶しています。それから、あとは当時ヘリコプターが富士山頂まで飛んだというのが話題になっていました。ヘリコプターは高いところへ行くのは難しいのかと聞かれて、何て答えたか忘れましたが、多分空気が薄いから大変なのですよというようなことを言ったと思います。

**浅見** そうですか。それは技術的な見識を試しているということですかね。

**澤田** 当時のことですから、何人ぐらい採用しようというのを決めていて、あまりおかしくなければ採用しようというつもりでの面接でしょう。それで、お前は受かったということになって、日産に入ったわけです。

---

**浅見** 我々のときの入社試験とは全く違いますね。澤田さんは、大学に入ったときから単身で暮らしていますが、どこに住まわれていたのですか。その当時興味をお持ちになったことも併せてお聞かせ下さい。

**澤田** 1年、2年のときは、祖師谷にいたおばさんの家に下宿というか、置いてもらっていました。



3年、4年は田端に住んでいました。ここは、遠縁の者が長野から出てきて、パッキンの会社を経営していましたが、その会社で働くために長野から来ていた人達を下宿させたり、アパートに入れたりしていました。そのアパートの一室に入れてもらいました。当時、何に興味があったかと言えば、音楽に興味がありましたので、大学1年のときに合唱団に入りました。それから、3年、4年のころは麻雀ばかりやっていたような記憶があります。あの頃の学生は、よく麻雀をやっていました。

**浅見** その当時から、教養は駒場でしたか。

**澤田** そうですね、1年、2年はずっと駒場で、3年、4年が本郷でした。卒論が近藤次郎先生でした。流体力学の大家で紫綬褒章や文化勲章を受章した方です。それで、卒論で先生のところに行きましたら、「お前、ちゃんと単位がとれとるのか」と聞かれて、「はい、取れております」と言った記憶があります。そのとき、流体力学の論文でドイツ語の論文を2つ、3つ渡されて、「これを読んで、これを題材にして卒論を書きなさい」と言われました。ドイツ語は、当然のことながら、教養学部のために2年間だけ習いましたが、最初の1年目はさぼってばかりいました。そうしましたら仲のいい友達が、僕の名前は勉（つとむ）なので、「おい、お前。先生が『こいつはちっとも勉めんな』と言っていたぞ」と言われました。(笑) それで、1学期は成績が可でした。優、良、可の可です。

**浅見** そうですか。あぶないですね。

**澤田** それで、これは大変というので、2学期からはちゃんと勉強をして、すぐ優になりました。

---

た。当時の第2外国語はドイツ語でしたが、ついでに第3外国語もとろうかと思い、フランス語の講義を1回か2回受けました。

**浅見** そうですか、フランス語もやられたことがあるのですか。

**澤田** はじめましたが、これはとてもだめだということで、フランス語はやめて、ドイツ語だけしか習いませんでした。しかし、ドイツ語の授業といっても、ゲーテの短編集をドイツ語で読むことと、あとは文法習うぐらいでした。本当にドイツ語ができるようになるというものではありませんでした。それでも、卒論のときにドイツ語の論文を読まされまして、多少は苦勞しましたが、一応ドイツ語の論文が読めるようになりました。近藤先生は「まず目次を書け」と言われ、それを見てもらったところで、「じゃ、しっかりやれ」と言われて、すぐアメリカへ行ってしまい、卒論提出のときも帰ってきませんでした。(笑) この「まず目次を書け」というのは大変重要な指導で、会社生活でも何度も役に立ちました。

**浅見** 卒論は読まれたのですかね。(笑)

**澤田** 提出はしましたので、一応無事卒業しました。

**浅見** 卒業の際は、卒論とは別に何かやらなければいけないことはあったのですか。

**澤田** 当時は、卒論のほかに卒業設計がありました。卒業設計といっても、適当に飛行機の諸元を決めて、エンジンはカタログというか、本の中から、これがいいかなとか勝手に持ってきて、適当な組み合わせで飛行機を設計しました。外側の格好だけ描いておしまいというものでした。当時、卒業設計で記憶に残っているのは、山名正夫先生という、戦争中に飛行機の設計をやられていた教授が、飛行機というのは流体力学的に一番きれいな格好をしていなくいけないと言っていました。だから、きれいな格好で描きなさいと、私は二次微分まで連続かどうか見てすぐわかると言っていました。(笑) そう言われたことだけ記憶に残っています。皆で徹夜をして、一所懸命描きました。

**浅見** それは一人ずつやったのですか。

**澤田** 一人ずつ違うものをやる。旅客機の設計をした同級生がいましたが、旅客機の室内の絵には椅子を描くのですが、背もたれの線だけが並ぶような格好になるので、他の奴らからは「何か、便器がたくさん並んでいる」と言われていました。(笑) そういったことは記憶に残っています。

**浅見** そうすると、シートも含めて、機体を丸ごと設計したのですか。

**澤田** 設計するというか、絵を描くといった方がいいと思います。

**浅見** 設計には少し遠かったということですか。

**澤田** そういうよき時代でした。

**浅見** やはり戦争中に、戦闘機、爆撃機、輸送機とか、いろいろな飛行機を設計するニーズがあったため、学問的にもそれを支える先生の層が厚かったということですか。

**澤田** そうでしょうね。でも、僕らが習った先生で、本当にそういうことをやったことがある

---

のは、その山名先生だけでした。

**浅見** 卒論をやり、卒業設計もしなければいけないというのは、かなり大変でしたね。

**澤田** まあ、でも、レベルがレベルでしたから。(笑)

**浅見** 細かい話ですが、ドイツ語とフランス語は選択だったのですか。それとも、ドイツ語は必修だったのですか。

**澤田** 第2外国語は必修で、ドイツ語かフランス語からの選択でした。第3外国語はやってもやらなくてもよかったのです。

**浅見** 工学系ですと、第2外国語は、大体はドイツ語ですか。

**澤田** 当時は、大体ドイツ語でした。学生の頃、3年のときか、4年のときかは忘れませんが、工場実習があり、三菱重工や川崎航空、新明和に行きました。何か、いろんなところを1週間ずつぐらい行った記憶があります。

**浅見** 工場実習は今でもやっています。自由実習ですが、夏休みを使ったりしています。

**澤田** 何か、皆でわいわいやり、半分は遊びに行ったようなものでした。(笑)

## □ 日産自動車入社

**浅見** この辺で日産に入社してからの話しに移らせていただきますが、大学1年からはじめたコースは、日産に入られてからも続けておられたのですか。

**澤田** 日産に入社してから暫くの間やっていました。工機工場長から常務になった斎藤雅之さん、その後、日産ディーゼルの社長になられましたが、斎藤さんが親分でした。あの人はもう、セミプロでした。(笑) 入社した頃は、設計に所属していましたが、事務所は新子安の1地区、現在は日産エンジンミュージアムがありますが、その近くでした。コースの練習は新子安地区でしたので、僕も加わっていました。そのうち、設計だけが3地区に移動しましたので、足が遠のいて辞めてしまいました。

**浅見** その頃は、プリンスの系列と日産の系列で開発は分かっていたのですか。

**澤田** 入社したのが1960年で、合併は確か1966年ですので、その当時はまだ合併前になります。

**浅見** 合併は、入社数年後ということになりますね。



入社した頃の澤田氏(右)、左は同期、同室の内山氏  
(子安台寮の屋上/寮は6畳一間に2名で生活/1960年頃)



- 
- 澤田** 入社当時は、配属先を決めるための実習というのがありました。
- 浅見** それは工場実習とは違うのですか。
- 澤田** 工場実習とは違います。確か、設計とか工場ぐらいの希望は出したと思いますが、僕はシャシー設計で実習ということになりました。一人一人に、課題が与えられるのですが、大体、その当時では、解決できていないような課題でした。
- 浅見** 新卒の者に一人でやらせるのですか。
- 澤田** そうです。うまくいけばめっけものというような課題でした。等速ジョイントの解析をやらされて、これは何で等速にうまく回るのだという課題の人もいました。結局、その人はできませんでした。僕が与えられたのは、トラックのフレームの構造解析で、これも、その当時いろいろな大学の先生に頼んでもうまく答えが出ないというか、そもそもねじり剛性なんて、桁が合わない。(笑) 当時は、計算ソフトはありませんでした。まだ日産にも電子計算機がなかった時代でした。それで、どうしたかというと、外国の文献を探したところ、ドイツで発行されている ATZ という雑誌にフレームの構造解析の論文が3本ぐらい掲載されていました。それを一所懸命読んで、翻訳をして、それを日産のフレームに当てはめて計算しようと思いました。そこで、今までうまくいかなかった理由が分かりました。開いた断面を振じるときに、両端が拘束されているのか、拘束されていないのかで全然違うことが分かりました。従来は、両端拘束したときの計算条件というのが入っていなかったもので、極端にねじれ剛性が低いという結果しか出てこなかった。実は、そのことは既に授業でやっていました。構造力学の授業で、倉西正嗣先生の『応用弾性学』(共立全書発行)という本を使っていましたが、そこに両端拘束した場合のねじり剛性計算のやり方が出ていて、それを使って計算してみたら、大体いい結果になりました。一応その課題をうまくパスして、シャシー設計に採用になりました。
- 浅見** 会社としては、もうけものの課題を出したということですね。
- 澤田** 卒論でドイツ語を一所懸命やったのが役に立ったということです。
- 浅見** そのときは、有限要素法の考え方もあったのですか。
- 澤田** まだありません。当時はフレームの部材をビームに置き換えて解くのですが、それでも、10元とか、12元の連立方程式を解かなければなりません。交点のねじれモーメントと曲げモーメントを全部イコールだと置いて解くものですが、それを解くのが一苦勞でした。当時は、そういう連立方程式は全部手計算でした。
- 浅見** それは大変ですね。
- 澤田** 最初は手計算でやっていましたが、これではどうにもならないというので、大学の理学部で電子計算機をやっている教室の大学院生になっていた人、この人はコーラスで1年先輩だったのですが、そこに持ち込んで解いてもらいました。その電子計算機は、日本の電子計算機の中でもごく初期のパラメトロン計算機でした。その当時は、紙テ
-

---

ープに全部パンチして、それを読み込ませて、答えもそれで出てくるようなものでした。その後、しばらくしたら日産にも IBM 650 という真空管式の電子計算機が導入されました。大きな部屋を占めているようなものでした。それ以降は、それを使ったのですが、使うのが大変でした。当時の計算機は、どこの、何番地にある数値と何番地にある数値を、足し算、引き算しかできなくて、何回足しなさいとか、何回引きなさいとか、そんなのをダーツと全部書いて、IBMのカードに1行ずつ打ち込んで、出てくると変な答えが出て、どこか間違えている、というようなものでした。まあ、そんな時代でした。シャシー設計に入ったときには、ステアリングも一緒だったと思いますが、直接の上司は前田輝夫さんでした。他に、僕より1歳上で鬼怒川ゴムへ行かれた葎森圭介さんや1年後に入社した山本明さんがいました。入社してすぐの頃は、わりとのんびりしていました。前田さんが、少しみんなで勉強しようと言って、Automobile Engineer という雑誌の輪講会をやったりしていました。この雑誌には、ローバーの、その当時出たセダンのいろんな構造などの詳細が連載されていました。それが終わった後、今度は少し統計の勉強をしようということになり、統計の勉強をしました。

**浅見** それは、製造品質だとか、最適設計の意識があったのでしょうか。

**澤田** 何で統計の勉強を始めたのか、特に、意識したことはないと思います。

**浅見** お話を伺っていますと、設計の中でも、どうやって計算問題を解いたらいいとか、諸外国でどういうアプローチをしているのかなど、アカデミックといたら言い過ぎかもしれませんが、技術的によく考えて仕事をされてきたと思われませんが、そういう時代だったのですか。

**澤田** 僕が会社に入った1960年は、縦四つ目の初代セドリックが3月に発表になったのですが、入社しときに、先輩方から「惜しいことしたな。きのう、その発売記念の祝い金が出た」と言われました。(笑) そう言われたので、初代セドリックが出た年だったというのが記憶に残っています。その頃は、かなりいろんなことが、諸外国のものの模倣に近かったと思います。セドリックの前に出たブルーバードも、非常に複雑な格好のフロントサスペンションメンバーがあったりして、これもどこの国の車を一所懸命まねしてつくったような時代でした。図面も非常に簡単というか、材料も昔だとNPという日産プレート、NP10番とか、NP20番とか、それぐらいの簡単なものしかないような時代でした。それで、シャシー設計で何年かやりましたが、多少、構造解析的なこともやりました。当時は、のんびりしていたせいも、会社に入るときには運転免許証がなかったのですが、先輩が教えてくれて取りました。学生のときに、免許を取るために、父親から金を送ってもらいました。その当時はお婆の家に住んでいたのですが、そこに通産省に勤めていた4、5歳上のいとこがいましたが、「おお、金来たか、飲みに行こう」と言われて飲まれてしまい、自動車学校には行けませんでした。結局、入社してから先輩に教えてもらってとったのですが、最初に教えてくれたのは、いわ

---

---

ゆるボンネット式の大型トラックで、スタータはクラッチを踏んで、その奥にスタータボタンがあるものでした。

**浅見** スタータボタンを足で踏むという方式ですね。

**澤田** そうです、足で踏んでエンジンをスタートさせる方式で、変速機も、4段ギアだったと思いますが、シンクロなんてなくて、全部ダブルクラッチを踏まなければならない車で、工場の中の通路で運転講習を受けました。(笑)

**浅見** のんびりした時代でしたね、羨ましい気がします。

**澤田** それで、入社してから2年ぐらい経ってから免許を取ったと思います。

**浅見** それは教習所に行かないで、会社の中で取られたのですか。

**澤田** 会社の中の練習だけでは無理で、当時、教習所というよりも、練習場のような場所が新子安にありました。先生はいないので、ある程度運転できるようになってから、その練習所に行きました。そのときは乗用車の格好をした車でしたが、コースをぐるぐる回って練習をしました。ある程度練習を積んだら、当時、八幡橋（現 横浜市磯子区原町のあたり）にあった運転免許試験場に行って試験を受けました。今から考えると前時代的というか、のんびりした時代でした。

**浅見** 学生時代に父親が送金した免許証の取得費用は飲まれてしまい、免許証は会社へ入られてから、独学のような形で取得された。そのような中で、お仕事の方はどのようなことをなされていたのでしょうか。

**澤田** シャシー設計にしばらくいた後、車体設計に移ったと思います。車体設計には1966年の初め頃までいました。シャシー設計のときには園田善三さんが課長でしたが、部長とか社長は誰だったのか記憶がありません。今、調べると、社長が川又克二さんだったようですが、それぐらい、会社に対する意識というのはあまりありませんでした。直属の上司である前田輝夫さんはおもしろい人で、「自分に興味があることは、会社にとってためになることである」という定義の持ち主でした。会社に入ったら、自分の好きなことをやるという雰囲気がありました。今は、会社から言われたことをやるようになっていますが、当時はそればかりではありませんでした。それで、車両設計のときは、山本明さんと2人でセドリックの次の型のサスペンションの開発を行い、それぞれ違うタイプのフロントサスペンションの設計をしました。山本明さんが設計したものが採用されましたが、サスペンションメンバーがあって、ダブルウィッシュボーンのサスペンションがつき、そのメンバーをゴムでマウントするというタイプでした。僕が設計したのは、当時フォードのファルコンだったと思いますが、車体にじかにダブルウィッシュボーンのアームがついて、アッパーアームの上にコイルスプリングを載せ、今のストラットハウジングのようなところに、コイルの上端がくっつくというサスペンションでした。サスペンションそのものはアームの設計ぐらいで難しいものではありませんが、シャシー設計から車体に移って、車体というのは昔から番線

---

というものがありますが、そこに絵をかくのですが、そういうことは全然できませんでした。そのサスペンションのアップーアームというのは、直角に付いているのではなくて、スweepバックといって少し後ろ向きについており、しかもアンチダイブで前上がりの角度が付いているため、図面でうまく描けませんでした。それで、他のところは、みんなちゃんと普通に直角にできていて、仕方ないので、全部、そういうサスペンション系というか、アーム系のスweepバックにして、アンチダイブした座標と、それから普通の直交座標との間で、その座標変換の式をつかって、こっちのサスペンションの座標系で書いたポイントを、全部普通の系に換算して、そのポイントを図面で指示して、試作に持っていきました。そうしたら、最初は「何じゃ、こりゃ」と言われましたが、つくってくれました。でも採用にはなりませんでした。

**浅見** そうすると、コンペではないのでしょうか、同じ適用車種に、並行して2つの設計をさせたということなのですか。

**澤田** そうです。

**浅見** 山本明さんとですか。

**澤田** サスペンションが決まって、車体の前部構造の基本設計はお前がやれと言われて、車体の前部構造、下にフロントのサイドメンバーが通っていて、フードリッジというのがあり、いわば1つの桁みたいな構造になっている部分です。これは、桁の構造で設計すべきだということで、上と下に桁があり、間に膜の部分があります。膜の部分は曲がってはだめだと、真つすぐしろと言ったところ、車体設計の先輩がつくってくれました。それは、強度上はわりとちゃんとしていましたが、エンジンルームが狭くなったため、マーケットに出たらオーバーヒートが発生して、具合が悪かったというのが当時の記憶です。その頃は、まだ、設計も全般的に原始的でした。構造のほかにフロントフェンダの図面を描かされましたが、サイドターンシグナルの穴を開けなければならない。当時は、まず木型をつくり、試作をしました。その木型からプレス型をつくるのですが、なかなか図面が予定どおり進まなくて、とりあえず木型つくるから、どんな大きさか、外観だけでもよこせと言われて、外観だけの図面を出していました。その後、穴を追加したり、かなり手工業的な図面の描きかたでした。サイドターンシグナルの穴をあけようと思い、ランプ屋さんのところに行って、当時の設計で、植松さんという方がいましたが、この方にこの穴を決めたいのですが、どういう穴をあければいいのですかと聞きました。そうしたら、そんなものはわからんと言われたので、ランプの図面はないのですかと聞いたら、「これだ」と言って見せてくれたのが、造形が、外側の格好だけを決めたものでした。これを、ランプメーカーに渡してあるから、そのうち決まってくると言われました。まあ、そんな時代で、今考えると、かなり乱暴とも言えますが。そんな時代の後、多分1965年だと思いますが、車両設計部が第1設計と第2設計に分かれて、僕は第1にいましたが、第2は高橋宏さんが部長

で、その下に園田さんがいて、あと田中実さんがいました。そこに1年遅れで引っ張られて移りました。第2設計には、車両設計が3つあり、園田さんと西条倫哉さん、それに伊多波さんが課長でしたが、何か特殊車両の設計をやるようなところがあり、最初はその2つ目か3つ目のほうに属していました。その部署が4W73という、ジープの大きいような車を作り、自衛隊に納めていましたが、北海道で使うとフレームが壊れるとのクレームが来ました。そこで、冬の北海道へ行き、札幌の基地から襟裳岬まで自衛隊の車に乗って行きましたが、自衛隊の隊員と同じ防寒服を、エスキモーみたいに着込みました。壊れていたのはアンビュランスといって、救急車だと思いません。後ろの箱はちゃんと暖房がついて温かいのですが、その前の運転席は吹きさらしでした。一応ウインドシールドはあるのですが、風がビュービュー入ってきて、ワイパーが手動で、デフロスターなんていうものはなくて、インストルメントパネルの真ん中みたいなところに空き缶が置いてあり、そこに不凍液が入っていて、筆がさしてありました。その不凍液をガラスに塗って・・・・・・・・。

**浅見** 不凍液を塗って走るの、初めて聞きました。

**澤田** 当然道も凍りついていましたので、でこぼこでは、ガタガタと鳴っていました。壊れる基本的な原因は、サスペンションの板ばねのスパンが短いものだから、アンビュランスって最初の設計より随分重くなっていたので、ストロークをとるとばねが折れてしまうので、ストロークがほとんどなくて、すぐバンパーラバーがコンコンとなって、バンパーラバーも小さくて、こちこちのバンパーラバーでしたので、すぐフレームが壊れるという現象でした。それでどういう対策をしたのかは忘れましたが、不凍液で塗って走るということが、鮮烈に記憶に残っています。(笑)

**三枝** ヒーターは付いていなかったのですか。

**澤田** 後部の箱の中は付いていましたが、運転席はありませんでした。

**浅見** 設計を通して、ここがプロセス上の問題だとか、そういうお考えはあ



**防寒服姿の澤田氏(北海道自衛隊テスト/1967年)**

ったのですか。今の感覚で言いますと、目標性能がどうか、路面入力だとか車の重量とか、目標性能を決めるための問題がいろいろありますが。

**澤田** 当時は、そんなところまで、なかなかいかなかったと思います。

**浅見** そういう設計仕様も含めて黎明期だったと言えますね。

## □ 車両担当課長時代

**澤田** その後、田中実さんの下に入りました。時期は、サニーの B10 の発売後で、2年くらい遅れてクーペの KB10 が出る前でした。B10 の時代というのも、前の時代の連続みたいな時代だったと思います。少し余談になりますが、昔の時代を一所懸命に記録に残す活動をやっていて、B10 の話を誰か知らないかと言って、調べていました。園田さんも田中さんも亡くなられて、誰も知らない。僕にも知っているのではないかと言ってきましたが、僕は B10 が出てからサニーの仕事に入ったので知らないと答えました。今ではもう誰も知らないで、ちゃんと車ができて、売られているというような時代でした。KB10 をつくった頃は、シルビアの初代の CSP310 が出ていましたが少量しかつくらなかった。シルビアは格好いい車でした。同期の町田收さんと一緒に仕事をしている頃でしたが、売り出したばかりのシルビアを陸送中にぶつけて、ドアを交換しなければならないことになりました。何とかしろと僕が言われて、殿内製作所がつくっていましたが、そこに電話をして何とかしてくれと言いました。そうしたら、ドアですか、ドアはあるけど、合いますかねと言われてました。それは、車体をつかって、ドアは1台ごとに合わせて周りを削ったりして調整して車にしていました。だからドアを交換したら、同じドアがいつもあるという保証はないという、そんな時代でした。そんな時代に、B10 は量産したのですから、多分非常に画期的なことだったと思います。二代目サニーの B110 の前にやった仕事で覚えているのは、6 トントラックのレイアウトを描かされたり、サニーキャブのレイアウト図を描いたり、そういうのを車両設計の仕事でやりました。4分の1のレイアウト図を描いたりしていましたので、多分重量バランスなどもやったのでしょう。

**浅見** 先ほど、部署が3つぐらいに分かれていたとおっしゃっていましたが、6 トントラックもサニーもシルビアも同じ部署でやられていたのですか。

**澤田** 同じ部でしたが、6 トントラックをやった課と、それからサニーキャブやサニーをやったのは違う課だと思います。6 トンのトラックをやったのは、多分、ずっとトラ



サニー B10

ックをやっておられた西条課長のところでやったのだと思います。その次にやったときには、多分、田中さんが課長で、園田さんが次長だったと思いますが、僕はその下で主任とか総括とか、そんなことでやっていました。記憶に残っているのは、一所懸命サニーの次の型の重量の予測をやって、ホワイトボディの重量が、当時だと 210 キロぐらいだったと思います。今と比べると結構軽いと思います。面積とか出ていましたので、一所懸命重量を積み上げて計算して、田中さんに持って行ったら、まあ、違いうらうなと言われました。(笑) 車両設



初めての愛車(サニー1000 BC10)と澤田氏ご家族  
(1969年夏)

計ですから、仕様書を全部つくらなくてはいけないので、ランプやエアコンなども含めて一所懸命つくりました。スタンダード車やデラックス車の装備も含めたものを1冊つくってみんなに配ろうと、課長、できましたと言って持っていっても、判をくれなかった。(笑) 判をくれないので、しょうがない、勝手にいこうと言って、それで何となく事が進むという時代でした。(笑)

**浅見** 今で言えば商品企画の仕事に近いですか。

**澤田** そうですね。企画みたいな仕事で、商品、営業の業務本部といったかな、そこの人達といろいろと打ち合わせをして、まだ輸出はほとんどやってない時代でしたので、国内の営業とだけ打ち合わせをしていました。それもいい加減で、サニーのちょっと上の車かな、センターコンソールというのをつけて、そこに時計をつけた。上級車は時計が付きましたが、下級車は時計がなくて穴が開いている。営業の若い人が出席していて、この穴どうしようかねと相談したら、「そうですね、花でも活けましょうか」と言われて、ばかかなんて言った記憶があります。(笑) そんな時代があり、1970年にB110が売り出されましたが、このときは、多分、田中さんのところにいたと思います。その後、1973年に第2艦装設計の課長になりました。

**浅見** 艦装といいますと、かなり範囲が広いのですが、内装だとか、電気部品とか・・・。

**澤田** 内装、エアコン、それからランプもありました。当時は何しろ車体とシャシーは車両設計といったと思いましたが、そこに艤装設計がありました。その課長は2年間しかやりませんでした、エアバッグなど、安全の話が出始めた時代でした。最初にやったのはシートベルトインターロックといって、シートベルトをしないとエンジンがかからないというものでした。ですから、そのときはもうアメリカに輸出をすることが前提でした。アメリカへ初めて行ったのが、まだ課長になる前でした。当時はU（カクキュー）といって、半年ぐらいつつアメリカに人を派遣して、いろいろな試験をやるというのが何代かありました。残念ながら僕らの時代からそれが短くなり、一月半になりました。まだアメリカに行くのはそんなに多くない時代でした。私は1963年に結婚したのですが、羽田を立つときに家内の親戚など大勢見送りに来て、万歳といって送り出されたような時代でした。この一月半は、職制が誰もいなくて、僕より1歳上の飯田さんというエンジンの人、2、3歳上で実験の西井さん、あとは1歳下のエンジンの真砂さんと一緒でした。カリフォルニアに行きましたが、行ってすぐ、びっくりしたのは、トイレに行ったら、便器の位置が高くて、大変な背伸びをしないと届きませんでした。（笑）

**浅見** 今でも、場所によっては多少そういう傾向があります。

**澤田** そういう時代でした。B10は、もともと1,000ccでしたが、それに1,200ccのエンジンを付けて輸出することになりました。その改造した車を2台持って行き、一月半で、コロラドまで回ったりして9,000kmキロぐらい走りました。出発前に、田中さんから、アメリカというのは国立公園がいろいろなところがあるので、それを順繰りに回っていけば、ちゃんと試験になるからと言われて、はい、わかりましたと言って出発しました。課長になっていない3人でしたから、勝手な企画を立ててぐるぐる回りました。回った中に、今でも熱試験をやったりしますが、デスバレーというところがありました。回ったときはちょうど真夏で、その車にはエアコンがついていませんでした。（笑） 気温が43度で大変だったというのが記憶に残っています



初めてのアメリカでの澤田氏  
（ロスアンゼルス近郊／1969年5月）





**初めてのアメリカ／砂漠でのテスト**  
(車は2台ともテスト車のサニー／1969年)

す。それから、コロラドスプリングスのパイクスピークという、今でもヒルクライムのレースをやるところがありますが、そこを登ろうと言って、ずっと山道を登って行きました。ガードレールなんてありませんし、向こうの山道は怖いところでした。とうとうオーバー

ヒートして、2台のうち1台しか上まで行けませんでした。標高が4,000 m ぐらいありますので、多分空気が薄いため、燃料が濃くなり過ぎて止まったのだと思います。そんな試験をやった後だから、艤装設計になった頃は、多分もう輸出が始まっていたと思います。シートベルトインターロックをやる時期で、一応コントロールボックスみたいなものがあります。課長になってすぐに、購買課長から電話がかかってきて、「あれのメーカーはここにするけど、いいね」と言われて、全然引き継ぎもなくてわけがわからなかった。「はぁ」と言っていましたら、何かそれが、「はぁ」と言っただけじゃなかったらしいです。その購買課長が勝手に自分の思うように決めたくて、僕が新人の課長でしたので、鎌をかけられて、うまくやられてしまいました。その後、設計の先輩が一所懸命修復してくれました。それから、エアバッグのごく初期の時代で、あのときは何を使っていたか忘れましたが、エアバッグをデフロスターノズルのようなものから助手席の袋に吹き込むようなものをつくって実験をやったら、そのノズルが膨れてしまって袋は膨れないなどうまくいかなかった記憶があります。

**浅見** そのころは実験部とか設計部というのは機能分割していたのですか。

**澤田** うん、それはかなり前から分かれています。

**浅見** 先ほどのアメリカの走行テストは、実験部も含まれていたのですか。

**澤田** 西井さんが車両実験部で、車両設計部、エンジン設計部と、その3つのメンバーでやりました。艤装設計の仕事では、エアコンをつくるということになって、サニーの次の型か何かでエアコンを装着しました。最初の B10 というのは、基本的に最初の設計にエアコンがなくて、ヒーターも下にヒーターコアがあり、その上に空気を送るのですが、それがプロペラでした。プロペラファンなので、風量が出なくて、これはだめだということになり、全部作り直すことになりました。それで、当時一緒にやっていた川崎輝夫君、1967年入社だと思いますが、彼と一緒に作りましたが、ヒーターは

まあまあうまくいきました。しかし、エアコンはどこだかに頼んでつくってもらったのですが、デフロスタノズルからエアコンの冷気が漏れるといけないのですが、そういうことを知らずにつくっているものですから、冷気が洩れてすぐ曇ってしまいました。(笑) そんな野蛮な時代でしたが、あの頃が一番おもしろかったかもしれません。

**浅見** お話を伺っていると、エアコンを初めてつけたとか、アメリカで車の実走行試験を行ったとか、ほんとうに最先端といますか、やったことがないことをどうやって解いていくかということの連続で大変だったと思います。しかし、そのわりには、関係する皆さんが、あまりキリキリしていないような印象を受けましたが、そこがまたおもしろいですね。

**澤田** 例えば、1975年に発売されたシルビアの最初の量産型であるS10は、ロータリーエンジンを積むことになっていました。ロータリーエンジンというのはどこが違うかというと、普通のガソリンエンジンというのはクランクシャフトが一番下にありますが、ロータリーエンジンというのはローターの真ん中にクランクシャフトに相当するものがあるので、車体のトンネルがすごく大きくなって、しょうがない車でした。でも一応かなり後のほうまでロータリーエンジンを搭載して出すのだということで進んでいきましたので、車体はそういう格好のままで、結局ロータリーエンジンを搭載せずに販売しました。あまりうまくいかなかった車でした。どういうわけか、当時は、艤装設計が排気管もやっていました。

**浅見** 附属部品みたいな位置づけだったのでしょうかね。

**澤田** それで排気管もやっていたので、排気対策をやらなければいけないのですが、ロータリーエンジンは吹き抜けが多いから、HCがたくさん出ました。このため、これはエンジン屋さんがやったのでしょうか、リアクターをつけてそこで燃すということをやりました。しかし、ものすごく熱くなりますので、それもロータリーエンジンではどうにもならんということになった原因の1つだと思います。結局ボツになりました。そんな時代、艤装設計課長を2年やり、その後、商品部門的なものができて、主担みたいなものを2年やりました。主担は田中さんの下でやっていました。少し記憶が怪しげですが、そのときはシルビアS110の記憶があり、



シルビアS110 (3代目)

---

それとサニーB210 もやったと思います。2年間なので、デザインの仕事をきちんとやったわけではないですが、シルビアが記憶に残ったのは、非常に車高が低い車だったからです。造形は、第1造形と第2造形に分かれていましたが、第2造形というのは生きのいい人達がたくさんいて、勝手なことをやっていて、すごい車高の低い車を作ってしまった。エンジンルームも、サスペンションのストラットの上がフードから突き出てしまいました。田中さんに、こんなのじゃだめですよと言ったら、決まってから少しかさ上げるから、いいのだ、と言っていました。(笑) 当時は社長が決めていたのかもしれませんが、決まってから、かさ上げしてもらいました。しかし、かさ上げしてもサスペンションがどうしても入りませんでした。写真を見るとわかりますが、エアインテークのようなものが両端についたフードがついていますが、あれはストラットが突き破るので、フードに穴をあけて、エアインテーク風の飾りを付けたのです。まあ、今から考えれば、これも乱暴でしたね。

**浅見** そういう乱暴なことをやったことで、低い、普通では考えられないスタイリングができたのでしょね。この車は、かなり売れましたね。

**澤田** そうですね、わりと売れました。その後も結構暴走族に人気がありました。(笑)

**三枝** アメリカでもかなり売れました。

**澤田** そうでしたかね。

**三枝** はい、売れました。私が入社して最初に担当した設計が、シルビア S110 の内装でしたので覚えています。トヨタのセリカとスペシャルティカーの競争をして、評判が良かったのが記憶に残っています。

## □ シャシー設計部時代

**澤田** 主担の時代は2年間でしたので、あっという間に過ぎました。その後、1977年に車両設計部の下でシャシー設計課長になりましたが、1979年にシャシー設計部ができたので、その下に移りました。1977年にシャシー設計課長になったとき、前任者は僕の1年先輩で、ブレーキをやっていた人ですが、当時品質の問題を抱えていました。上司の園田部長が、あまりいろいろなものを勝手に変えるからクレームが出るのだ、「変えないことはいいことだ」と号令をかけられたようです。そういうところに僕が課長になって行ったのですが、1つ感じたのは、昔の知識がどんどん失われていっているということでした。サスペンションというのは、ハーシュネスを伝えないためには、ホイールを前後に動かす必要があります。それは、入社後しばらくいたシャシー設計の時代に、もう外国ではそういうことがやられていました。その頃は、ウィッシュボーンでしたが、前のプッシュを柔らかくして動くようにしていました。シャシー設計に何年ぶりかで舞い戻ってきて、前後を柔らかくしなくちゃだめじゃないかと言ったら、そういう知識が失われていたのです。そういうことの再教育をやったりしました。ブルーバード 910 も、当時の日産車はヨーロッパに持って行ったら走行安定性が悪い、

---



**シャシー設計課長のときの部下の結婚披露宴**  
(左から、澤田氏、三浦部長、園田取締役/1979年)

ボールを使っていました。これは、ねじの側にボールがあって下を動かすというタイプです。非常に滑らかなのですが、遊びがどうしても大きくなりました。ラックピニオンを使った場合は、サスペンションからの入力でステアリングにガタガタ振動が入ると具合が悪いという課題がありました。そこで、キングピン中心線が路面と交わる点からタイヤの接地中心までの距離をゼロにするゼロスクラブの開発を、提案しました。そうしたら、変えないことはいいことだという教えが染み付いていたので、総括をしていた遠藤庸生君から、そんなことやっていいのですかと言われました。(笑) 変えてもいいのだと言って、お亡くなりになりましたが当時商品主管相当の人で嶋谷米太郎さんという人に提案しましたが、うーんと言って、なかなか賛成してくれませんでした。当時、ブルーバードのリヤサスペンションは、インディペンデントタイプで、大きなアームがついたセミトレーリングでしたが、値段が高かったので、SSSには使うが、SSS以外はリジッドアクスルにすることになっていました。しかし、板バネではどうしようもないということで、4リンク式サスペンションにしようということになりました。そうすると値段も安くなり、軽くなるので、それとセットでゼロスクラブにしましょうと言ったら、やっと賛成してくれました。それで、ブルーバード 910 は操縦安定性がよくなりました。当時としては、画期的なことだと思いました。その頃から、車両研究所とサスペンションに関して連携が始まり、リヤのマルチリンクだとか、あとはハイキャスだとか、そういうのが開発されました。それによりシャシーの性能がどんどん向上していきました。その結果、これだけよくなってきたのだから、世界一の車を 1990 年にはつくろうという“901 活動”がはじまりましたが、これは皆がそう考え出したからはじまったと言っても良いかと思います。その当時、確かブルーバードの主管をしていたと思いますが石川康雄さんもそういうことを言っていました。シ

まっすぐ走らないという問題がありました。ステアリングの遊びが大きくて、きちんとうまく操縦ができないということも課題でした。そのときに、ステアリングにはラックピニオンを使うことを考えました。今は普通に使っていますが、それまでの時代の日産車はリサーチキュレーティングボ



シャシー設計にいた宮田進さんには、実験に移ってもらいました。彼は、実験に移られてから、世界一と言っても何がどうなれば世界一なのか、ヨーロッパが非常にいいというのはどういうことなのか、向こうにテストドライバーを派遣して教育してもらったりして、とことんそれを突き詰めてくれました。901 活動が進みましたが、そのときにもう1つ問題があったの

はブレーキでした。当時、やたらと“部”を細分化して、ブレーキ屋さんはブレーキだけで制動設計部というのをつくったりしていました。背景には、日産とプリンスとの合併による軋轢があったのかと思います。しかし、ブレーキだけではどうにもならないということで、僕が部長の頃だと思いますが、シャシー設計部と一緒になりました。当時、ヨーロッパではブレーキ性能が問題になっていました。ブレーキには、法律上の規制や決められた試験に合格しなければいけないなど、いろいろと縛りがありましたので、ブレーキ屋さんもいろいろなタイプテストをやって、これに合格すればいいブレーキであるということでやっていました。しかし、それらのテストは、ほかの車がないテストコースでやっていたので、それじゃ、だめだなということで、ヨーロッパでテストすることにしました。ブレーキ屋さんにもサスペンション屋さんと一緒にヨーロッパに行ってもらいました。そうしたら、こんなに恐いのかと、200 km/hぐらいからコーナーに突っ込んでいくので、ブレーキがおかしかったら死んでしまいます。その経験をさせて、そこからブレーキ性能が格段によくなりました。そういうことも合わさって“901 活動”がうまく進んだのだと思います。

**浅見** “901 活動”は設計部長をおやりになっていた頃ですか。

**澤田** シャシー設計部長のときですね。

**浅見** そうすると1980年代半ば頃ですね。

**澤田** そうですね。

**浅見** 制動設計も澤田さんがマネジメントすることになり、その頃から仕事の性質も変わってきたのですかね。

---

**澤田** 変わったのかもしれませんが。最初の頃は、業務分担や人員分担でいろいろと揉めることもありました。その当時は、まだ、旧プリンスの人と旧日産の人とがうまく溶け合っ  
て仕事ができるという時代ではありませんでした。

**浅見** その頃の経験は全くありませんのでよくわからないのですが、そのような中でもいい車  
を作っていたと思います。例えば、ブルーバード 910 はかなり売れました。私も覚えて  
いますが、ゼロオフセットとか、ゼロスクラブというのですか、そういうのも  
かなり雑誌などで取り上げられていましたし、スタイリングもすごくすっきりした形  
でした。そういう車が“901 活動”につながっているようなイメージを持っています。

**澤田** “901 活動”は、1980 年代後半から始まりましたが、それに至るまでにシャシー設計が  
いろいろなことをやって力がついてきたので、“901 活動”ができるようになったと言  
ったほうが正確だと思います。

**三枝** プリメーラもそうですね。

**澤田** そう、プリメーラもそうです。

**浅見** 澤田さんはシャシー設計からいったん車両設計に行かれ、それから艤装をやられた後に  
シャシー設計に戻られ、その間に商品主担のような職も経験されておりますが、この  
ようにいろいろな経験をされたのは、その当時のマネジメントにより計画されたもの  
だったのですか。

**澤田** そうでしょうね、育ててもらったとも言えます。それと、あともう 1 つは、当時は毎年  
のように組織変更をやっていたということがあると思います。

**浅見** 組織変更は今もあります、それほど激しくはないです。当時は、戦線も急速に拡大し  
ていましたし、技術的にも発展が著しかったし、海外に積極的に出ていくという時代  
背景もあったのでしょうか。

## □ 車体設計部時代

**澤田** シャシー設計部長の後、車体設計部長になりましたが、これはあまり希望したことで  
はないのですが、これもやはり、今度はおまえ、あっちをやれということで、なったの  
だと思います。

**浅見** 1987 年ですね。

**澤田** これは車体設計の中でも、車体そのものはかなり進んでいましたが、電装だとか内装だ  
とか、いわゆる昔の艤装設計分野のところは日産としてはまだまだ追いついていなか  
ったと思います。その時期は特に内装関係の記憶が非常に強いです。これはちょっと  
大変だなと思ったのは、何の車だったか忘れましたが、内装のモデルを造形部でイタ  
リアに依頼したことがあります。イタリアから 1 つ来て、こちらでも造形のモデル課  
みたいところでつくりました。それを見て愕然としたとか、驚きましたね。

**浅見** イタリアの方のできがよかったですか。

**澤田** イタリアのできがよかったとか、デザインのできがよかったというのとも違うので

---

---

すが、全く違うなと思いました。デザインそのものは黒とか皮の色とか、そのようなもので構成されていました。イタリアでつくったものは、その黒い部分が全て同じ黒でした。片や、日産でつくったものは、インストルメントやシート、ハンドル、マットなど、全て違う黒、ばらばらな黒でした。これではどうにもならないなという感じを持ちました。それから、当時トヨタさんがセルシオという高級車、日産がインフィニティ Q45 を出しました。内装の比較を行いました。この比較は、僕が艤装設計の課長になった頃からよく知っていた風間憲男君にやってもらいましたが、その結果は1勝49敗だったと思います。(笑) 比較する項目は、すき間が均一であるかとか、シボが統一されているかとか、いろいろなことを50項目にわたって比較しましたが、非常におくれているというか、改善をしないてはならないなということでした。車体設計部長の時代で一番記憶に残っていることです。それで内装世界一の活動をはじめました。

**浅見** 車の性能は良いのですが、内装の細かいところとか、お客さんが見てぱっとわかるところには、それほど力を入れていないような印象が、全体的にもともと多少ありました。

**澤田** 自動車の性能がみんな似通ってくるにつれて、そういうところが非常に重要になってきたのですが、対応が立ち遅れていたということだと思います。昔からの流れを変えられず、人員配置など、新しく本当に重点的なところに十分な人やお金とかが回っていかなかった、そういうことだったと思います。

**浅見** 私は、その頃のことは、直接には知らないのですが、設計いろはがるたというのが、ありましたね。

**澤田** 設計いろはがるたということをも最初に言ったのは、1973年頃に僕が第2艤装設計課長的时候、田中さんが『機械設計』(日刊工業新聞社発行)という雑誌から拾ってきたもので、設計に関する48章といて、途中何か1個抜けていますが、一応いろはにはほへと・・・、ずっとあります。(笑) なかなかいいのもあって、「い」というのは「一度あることは三度ある」というものです。

**浅見** それは、ふるっていますね。確かに、二度ではまだとまらないと。

**澤田** その他、「下手はまねから」とか、「理想を夢見ず、現実におぼれず」とか、わりと強烈なのは「眠る間も考えられる」があります。(笑) わりと有名になった「ない袖振るのが設計の仕事」というのは、これはシャシー設計の当時上野さんという習字の名人がいて、その人に書いてもらって額に入れて、課長席の後ろに飾っておきました。「ない袖振るのは設計の仕事」という言葉には二つの意味があります。ひとつは当然のことながら、設計というのは新しいものを作るのが仕事で、そのためには必ず今までやっていなかったこと、出来なかったことをやらなくてはいけないという文字通りの意味です。もうひとつの意味は、日産自動車というのは自動車製造会社ではなくて、自動車売っている会社だ。その売るということは販売部門がやっていて、お客さんからいろんな要望が来る。そしてそれを設計にやってほしいといて持ってくる。その

---

- 
- 要望に対して「出来ないと言うな」ということです。彼らは、設計が出来ないといったら、もうどこにも頼むところがないのだから、君が出来ないといったら、それは日産が出来ないということと同じだということです。だから「出来ないと言うな」、その代わり「難しいと言え」と言ったのです。難しいということならば、どこが難しいか、何が難しいかということを考えていけば、前進がある。でも出来ないと言ったらおしまいだから、「出来ないと言うな」というのがこの言葉を額に飾ってかけた意味です。
- 浅見** 澤田さんのイメージの中で、いろはがるたと言う人は多いですね。(笑)
- 澤田** もともとは田中さんに教育されてできたものです。
- 浅見** 少し内容は違いますが、今でも開発部門の中では開発の行動指針 20 か条とか、そういう文化はあります。ずっと続いているような気がします。
- 澤田** 田中さんは常務の時代に亡くなれましたが、あの人がお元気でしたら、社長になって、日産ももっと違っていたかもしれないというような人でした。
- 浅見** それから、車体設計の時代なのか、ちょっとわかりませんが、課題ばらしというのは、いつ頃のことですか。
- 澤田** 課題ばらしは、多分車体設計の時代でしょう。
- 三枝** そうです。不具合とかで、いつもみんなの帰りが遅いので、業務の効率化を図るために始められたと記憶しています。
- 澤田** あれはどこから出てきたのかな。あの頃は、いろいろなところにコンサルティングを頼んでいました。マッキンゼーあたりにも頼んだことがあるし、TQM (Total Quality Management) にも本格的に取り組んだりしました。
- 三枝** 課題ばらしは日本能率協会、マッキンゼーは戦略の話でした。
- 浅見** 部門全体で、業務効率の改善や戦略思考に取り組もうという感覚だったわけですか。
- 澤田** そう思うのですが、マッキンゼーはあまり記憶に残ってなくて、確か、石倉洋子さんという先生が来てくれてやったような記憶があります。石倉先生は、現在は一橋大学の教授になられています。
- 三枝** 2011年4月からは、慶應義塾大学教授になられています。
- 浅見** 車体設計部長は2年ぐらいおやりになったのですか。
- 澤田** 2年です。
- 浅見** そうすると、1989年に取締役になられたのですか。
- 澤田** 取締役になった頃のことは、あまり記憶が定かじゃないです。
- 三枝** その頃、衝突安全でNHKに出演されました。
- 澤田** そう、そう。取締役になったばかりの頃でした。日本の車は衝突安全がアメリカと比べて劣っているという、NHKスペシャル的なものに取り上げられて、お前、出ろと言われて冷や汗かいて大変でした。(笑)
- 浅見** それを契機に、衝突安全性の強化が促進されたと記憶していますが。
-



---

**澤田** 衝突安全性は、もともとはアメリカの法規制でした。しかし、NHK で主として取り上げられた理由は、アメリカ向けは対策しているのに、日本向けは対策していない車を売っているというのが一番の論点でした。結局、それを機会に運輸省が日本の安全基準というのを拡充していき、日本の安全基準が世界並みになっていったということだと思います。

**浅見** 国の成長程度によって、新興国ですと安全基準がなかったりして、市場の相場がそれほど高くないという時期も、どうしても出てくると思いますね。

**澤田** 日本も結局そうだったのだと思いますが、交通事故による死傷者数が増えてきたという背景があると思います。米国向けの車にはサイドガードバーというのがドアの中に入っているが日本の車には入っていないとか、それから、転覆したときの強度基準がアメリカにはあるが日本にはない、センターピラーのないハードトップが米国にはないが日本にはあるなどが、けしからんという議論でした。しかし、これらの問題の背景には、アメリカの道路環境とか、交通ルールが潜んでいたのですが、そういう議論は一切行われませんでした。アメリカの道路は、郊外では上りと下りが分離されていて、対向車線の間の距離がかなりあり、その間はスロープになっていて、真ん中に水が流れるようになっていようところがよくあります。そのようなところで道路からはみ出ると横転して、車両が潰れてしまうので、転覆したときの強度基準が出来ました。また、サイドガードバーは側突への対策ですが、アメリカでは今でもたくさんあると思いますが、交差点で信号がなく、四方向とも一時停止になっていて、早く来た車が先に行くという極めていい加減なルールになっているので、交差点の真ん中で横から衝突することが多いという実態により決められたものです。日本とアメリカとでは、道路環境や交通ルールが全く異なる条件下で法規ができているのですが、それがもうみんな一緒になり、アメリカでやっているのに、日本でやっていないのはけしからんという、そういう議論でしたね。

**浅見** 一旦そのようにマスメディアに取り上げられれますと、条件の違いはなかなか議論にならなくて、対応せざるを得なかったということですね。

**澤田** その頃から、随分安全対策が進歩したとは思いますが。

## □ 品質保証担当常務時代

**浅見** 設計部は、開発の中でも中心的な機能ですので、いろいろご苦勞をされたことと思います。その後に品質保証を担当されていますが、これは 1993 年に常務になられてからですか。

**澤田** 僕が 1993 年に常務になったのには、同期の者とのバランスなどが絡んでいたと思います。同じ東大の航空学科から一緒に入社した同期に佐々木さんがいます。課長になったのは僕が 1 年先でした。取締役には一緒になりました。常務になったのは彼が 1 年先でしたが、そのときに副社長だった丸茂さんから、車両側から常務を 2 人というわ

---

けにいかんから、佐々木を常務にして、おまえは待っていると言われました。(笑) その1年後に、どこかで常務にしてやらなければならないと言って、常務になったと推測しています。(笑) 品質保証担当の常務になって、設計を中から見ているのと違って、市場では品質の問題が山のようにあり、それを解決するにはきちんとした処理をしなくてはいけないということがはっきり分かりました。これが、大変良かったことだと思いました。ところが、きちんと処理をやると、誰かが怒られるわけです。(笑)

**浅見** そうですね。現場の誰かが怒られますね。

**澤田** まともに怒られないにしても、だれかに傷が付くので、なかなか進んでいなかった。だから、これは問題であるというリストをつくれと言ったら、つくること自体が非常に問題だと言われました。(笑)

**浅見** そこからスタートするとなると、大変でしたね。

**澤田** 確かにリストが外に漏れたら大変だから、つくること自体問題だというのは理解できましたが、結果的にはリストができました。それを常務の間に、一所懸命つぶしていきました。もう1つ、やはり市場からのクレームがじかに我々のところに入る必要があるということで、QT (Quality Task force) チームをつくり、販売店からの情報を集めました。三つの販売店系列からキーの販売店をピックアップして、そこに担当者を張り付けましたが、これもなかなか簡単にいきませんでした。販売店の方には、内情を探りに来たと言って警戒されました。(笑) そういうこともあり、スタートするまで結構苦労しました。しかし、そういうものがスタートして、品質がちゃんとわかるようになり、それで車も随分よくなったと思います。お客さんの言うことに応えるというのはなかなか難しいことでした。

**浅見** 日産のリコールの体制というのは、結構ロバストのところがあるような気がします。

**澤田** そうですね。

**浅見** それは1970年代後半頃からはじまったのですか。

**澤田** その当時から一所懸命つくったと言ったほうがいいでしょう。アメリカで、確か日産・バンだと思いましたが、同じ車でリコールを何度かやり、大変お金がかかりました。アメリカに行って一緒に作業して、NHTSA (米国運輸省道路交通安全局) に行って私が説明をして、大変な目に遭いました。そこで、どういう条件だったらどういう処置をしなければいけないのだとか、いろいろなことをそこで考えて品質処置の基準をつくりました。品質保証担当の常務は大変でしたが、その後、設計に帰ったら非常に役に立ちました。できれば、品質保証担当の常務は設計から継続して選任し、しかもその人に設計へ帰ってもらいたいと思っていました。品質保証担当の常務というのは、僕の前までは設計から出ても、工場から出ても、それを終わると他社へ行きました。それだけ日が当たっていませんでした。僕の後には嶋田幸夫さんに品質保証担当になっていただき、その後設計に帰ってきてもらいました。

---

## □ 開発部門担当副社長時代

**浅見** その後、1996年に副社長になられ、開発全体を見られるようになりましたが、同時に日産の経営状態が大分厳しい時期になっています。お話しをお聞きする場合、どうしてもルノーとの提携に焦点がいてしましますが、そのお話の前に、副社長時代に車の開発で手掛けられたことがありましたら、お聞かせ下さい。差しさわりのある話も多いかと思いますが、お話しただけのことがあればお聞かせ下さい。

**澤田** あの時代は、何をやってもうまくいかなかったということがあって、あまりいい記憶がありません。(笑) しかし、日産の大変苦しい時期に無理をしてやった2つのプ

ロジェクトがあります。「ハイパーミニ」と「ティーノ・ハイブリッド」です。いずれも日産の次の世代のために種をまく必要があるということで、進めた物です。いずれも、こういう新しいものは市場に出してお客さんに使ってもらわないと何が重要だとか、どこに問題があるかということが分からないということ、設計いろはがるたで言えば、「はじめてわかる『使ってから』」ということです。そのフィードバックでどういうものが得られたのか分析を聞くまで、私は日産に居りませんでした。多分「ハイパーミニ」では電気自動車の性能そのものに対するフィードバックとともに、電気自動車を世の中に浸透させていくにはなにが必要かということが理解され、今の「日産リーフ」に受け継がれたのだと思います。「ティーノ・ハイブリッド」は一台売るとかなりの損が出ると



副社長時代の澤田氏（1997年2月）



ハイパーミニ試作車の試乗会（1996年5月）

リチウム電池の量産をソニー首脳へ要請  
左から、出井社長・大賀会長（ソニー）、塙社長・澤田専務（日産）

**小淵外務大臣にハイパーミニの説明をする澤田氏**  
(第32回東京モーターショー/1997年)

言っただいぶん反対されましたが、その反対を押し切って、台数限定で進めたプロジェクトです。これもいろんな知見が得られたはずだと思います。ずいぶん長い回り道でしたが、やっと2010年にフーガ・ハイブリッドが出てほっとしています。

**浅見** 苦しいときにも先を見据えたことをやれと言われていますが、実際、大変なことだったと思います。しかし、それが今に繋がっており、我々もそのご苦労に感謝しなければいけないと思います。その他に強く記憶に残っていることはございますか。

**澤田** 記憶に残っているのは、車のデザインの話ですね。X-TRAILという車ですが、最初の頃はカップというあだ名が付いて大変斬新だけどものになるかどうか分からないようなモデルをやっていました。ある担当者にかかなり長いことやらせていましたが、結局はこっちもさっちもいかないと思ったので、やり直しをさせました。それが今のX-TRAILですが、商品主担をやっていた者は、やり直してもらってよかったと言っていました。(笑) 当時は、デザインは、ほとんど開発担当の副社長が決められている時代でしたので記憶に残っています。それから、キューブの現行モデルのもう1つ前のモデルになりますが、後ろのドアが左右非対称のデザインの車です。当時は輸出の計画もなかったので、これはユニークだから、これでいこうと決めました。決めるまでかなりもめましたので、非常に記憶に残っています。あとはTQMも一所懸命やりましたが、なかなか会社の業績に結びつきませんでした。年がら年中経営会議があり、ああじゃないか、こうじゃないかと議論していました。経理の副社長である白井



**FISITA (国際自動車技術会連合) 1998  
パリ大会へ出席する澤田氏ご夫妻**

(ヴェルサイユ宮殿/1998年9月)

※澤田氏は自動車技術会会長として出席

さんが、にっちもさっちもいかないのだから、どうしてもこうするしかない、僕のところに来て、おまえ、反対するなど言っていました。おまえが反対すると、塙さんが「うん」言わないと言っていました。(笑) 提携の話は多々あり、最後にルノーに決まりましたが、この経過はまだ話す時期ではありません。

## □ ルノー時代

**浅見** 澤田さんが非常にユニークな経験をされたように思いますのは、日本の自動車会社の副社長をされた後に、ルノーは提携先ですが、外国の自動車メーカーでも勤務されたというのは、なかなかないと思います。澤田さんがルノーに行かれたというのは、日産のことを一番ご存じだということだと思いますが。

**澤田** 提携すると決まって、最初にルノーに行ったのは、まだ自分が行くとは決まっていなかったときで、ゴーンさんという人を見に行ってくれと塙さんに言われて、一人で行ったのですが、見てくると言っても、ルノーが持っている船での食事会でゴーンさんという人を見た程度でしたが、しょうがないから、しっかりしている人みたいだと言って言いました。(笑) その後、ルノーから人が欲しいという話があったとき、僕は、最初はもっと実務の一線に立っている人で、役員に成り立てぐらいの人がいいのではないかと言ったのですが、向こうからはもっと上の人が来てくれという話になってきたようです。提携の調印式が終わって、一所懸命交渉をやっている企画室担当の鈴木裕さんと一緒に、僕たちの仕事は終わったねと言って、ルノーでも行くかと言っていました。(笑) それからほどなく塙さんから、会議からの戻り際に、部屋の前で、ちょっと、ちょっとと、今度ルノーに行ってくれないかと言われました。ああいう話というのは、ちゃんと部屋か何かで話すものだと思っていたのですが、部屋の前で言われました。(笑) 鈴木さんとそういう話をした後でしたから、行ってもいいかと思いました。でも、フランスというのは日本と全然違うから、驚きの連続でした。どの程度役立ったのかもよくわかりませんが、少なくとも、ともすれば背を向けてしまうような設



**ルノー赴任時の澤田氏**  
(ルノーテクニカルセンター／1999年)

計同士を何とか一緒に協力させようということをやっ  
て、まあまあうまくいっている  
と思います。

**浅見** 総合的にはうまくいっている  
と思います。ルノーがちゃん  
と、日産の考えとかやり方を  
リスペクトしてくれている気  
がします。それがないと、コ  
ミュニケーションの問題でう  
まくいかなくなるリスクはあ  
ったと思っています。

**澤田** 今は中村克己君が行っている  
のですが、少し上のほうの人  
が少ないから、考えないといけ  
ないと思います。今は、わりと  
若い人しか行っていませんね。

**浅見** そうですね。ところでフランス  
での生活は楽しめましたか。

**澤田** 生活は楽しみました。その前  
に、仕事の面で、ルノーに行っ  
て日本とフランスがいかにか  
違うかというのを感じましたの  
で、その辺のお話をさせていただきます。  
最初、いろいろな人から話を聞  
いたのですが、キーレスエント  
リーによるドアロックとかエン  
ジン始動を一所懸命やっている  
人との話を紹介します。キーレ  
スエントリーによる1台目の車  
は既に発売されており、彼はそ  
の次の車の設計をやっているの  
ですが、彼は、こういうシステ  
ムにして、設計のやり方はこの  
ようにしたいと説明してくれま  
した。僕は、あなたの考え方は  
わかりますが、設計のやり方  
まで前の人のやり方を否定し  
て、自分独自のやり方でやる  
というのは、それはちょっとや  
り過ぎではないかと言いました  
ら、いや、そんなことはありません  
と言われました。彼が言うには  
、我々は子供のときから、お  
まえは隣の人とどう違うのだと  
ずっと聞かれ続けてきましたの  
で、前の人と同じやり方でやる  
なんて、とんでもありませんと  
言っていました。それを聞いて  
、これは日本とは全然違うなと  
いう思いを強くしました。彼ら  
は、いかに人と違うかという  
ことを追い求めているような  
面があります。いい面もあ  
りますが、そういう極端なと  
ころも出てきて、日本人には  
なじめない面があります。

**浅見** それだけ違っていると、共通  
の目的としてのWHATについて  
合意する以前に、どうやろう  
かというHOWのところ  
で摩擦がありますね。

**澤田** もう一つびっくりしたのは、  
決定ということに対するもの  
の考え方がまるっきり違いま  
した。これは、日産に半年ぐ  
らい来ていた若手の課長ぐ  
らいの人が、ルノーに帰って



1898年製ルノー1号車に乗車する澤田氏夫人  
(ルノー博物館/1999年)

**ルノーの遠足（2002年7月）**  
（左：澤田氏、右：副社長の Douin 氏）

ルノー博物館所有の1937年頃の車  
※毎年、アライアンス関係者、日産からの赴任者及び家族による遠足をパリ近郊で実施している



きて簡単な報告をした  
時の話です。彼は、  
日産では決定というの  
が最後に行われること  
に驚いていました。

（笑） ずっといろいろな検討がなされてきて、最後に決定がなされるが、ルノーでは決定は最初になされると言っていました。（笑） やはり、ああいう個人主義の国で、いろいろな人種の人がある国では、みんなで相談して進む方向を決定するということは難しいようです。最初の方針があり、それに従って展開があり、さらにまた方針が出るというような決め方になるようです。日本のように下から積み上げて、最後に、うん、わかった、よしっという、そういうものとまるっきり逆なのだと思います。この二つが、やはりルノーとの仕事面で一番違うなと思ったことでした。

**浅見** 確かにそう思います。

**澤田** その後、長い間フランスでコンサルタントをやり、フランスに進出する日本の自動車部品・用品販売店の手伝いをやっている方に、この決定の話をしてみました。彼が言うのには、「そうなのですよ、それでその決定がころころ変わるものです」と言っていました。（笑） 変わると、彼らは「決定が進歩した」と言います。（笑） 最初に出るような方針、決定ですから、当然検討していくと変わってしまう。そうすると「決定が進歩した」と言うので、困りますよと言っていました。

**浅見** そうですね。決定のあり方も、何か人と違うことをやるのがいいのだということも、同じ理由なのだと思います。横方向で調整する機能が基本的にないとすると、やはり自分でパフォーマンスを発揮して決める方式でないと、事が進まないように思います。

**澤田** だから、そういうことの結果かもしれませんが、日本というか日産は団体としてのパフォーマンスが非常に高い。ルノーの場合には、個人のパフォーマンスは非常に高い人がいますが、どうも団体としてのパフォーマンスが上がりづらい。ほんとうは一緒に仕事をやって、お互いにうまくまざり合えばいいのですが、これは子供のときからの教育によるものですから、なかなか簡単にはいかないですね。

**浅見** そうですね。それでも多少は人材交流をして、お互いに気付くことがあるだけでも得る

## アライアンス5周年の社内会議

(2004年4月)

左端が澤田氏、前列中央がシュ  
ヴァイツァー会長

澤田

ものは大きいと思います。  
フランスでの楽しいほう  
の話をしてしまうと、5月の  
株主総会でルノーに行く  
ことが決まって、シュバ  
イツァーさんと会ったり  
したのですが、いつから



来いとか、そういう話がありませんでした。それで、6月か7月に、もうそろそろ行  
きたいと言いましたら、もう夏休みだから今頃来てもらっても誰もいないと言われま  
した。結局8月下旬に行ったのですが、給料は7月分からくれました。(笑) 最初の  
年が終わって、次の年に夏休みの休暇の申請をしろと言われて、どれぐらい取ってい  
いものやら分からなくて、2週間でもすごいものだと思って申請をしてみたら、役員  
の一覧表が回ってきて、僕だけ2週間で、シュバイツァーさん以下みんな3週間とか  
4週間なので、あわてて1週間追加をして3週間休みをとりました。今の日本は休日  
がものすごく多いので、トータルでは結構休んでいると思います。フランスの休日は  
そんなに多くなくて、まとめて休みをとる習慣があるので、長期の夏休みになるよう  
です。ああいう休みのとり方のほうが、どこかへ行ったりするにはいいと思います。

あなたが行かれていたと  
きも、長い休暇が取れま  
したでしょう。

浅見

とりました。日産の仕事で  
なく、完全にルノーの仕  
事でしたので、きちんと  
とりました。最初からそ  
のつもりでやっていたら、  
そのように準備もします  
ので問題はありません。  
日本だと5月の連休とか  
お盆とか、休みだといっ  
ても、全て混んでいて、  
ホテルの値段も上がるの



休みにギリシャを訪れた澤田氏ご夫妻  
(後方に見えるのがアクロポリス/2003年12月)



## パンテオン・シャヴァンヌの壁画と澤田氏夫人 (2004年11月/パリ)

で、非常に効率が悪いなと思いました。

**澤田** 何といてもヨーロッパは陸続きなので、車ですぐに行けますし、飛行機で行っても、またレンタカー借りて自由に行けますので、日本はやはり島国だなと感じました。

**浅見** 少なくとも日産の出向者の中では、仕事は別にして、ヨーロッパはいろいろ遊びもあって非常に人気があります。アメリカもいいですが、文化面というのですか、観光等を含めて楽しめるところで人気があると思います。澤田さんもヨーロッパをかなり周られたのですか。

**澤田** ずいぶんあちらこちらに行きました。若いときでしたら、もっと走れたのですが、62歳で行きましたので、多少はしんどかったりしました。ただ、長い休みにどこかへ行って、ぼーっとしていただけるというのは日本とはちょっと違いますね。

**浅見** そうですね。ほんとうに休めますよね。1、2週間だと、休みモードになった頃にもうそろそろ会社に行かなきゃいけないのかという感じがします。澤田さんが会社に入られた頃は、日本の自動車業界がまねから独自設計に移ってきて、シャシの性能、安全や品質、輸出など膨らんできました。また、日産がルノーと提携して、フランスのお仕事も経験されるなど、入社時には想像もできない展開だったと思います。これからのエンジニアも、そのような激しい展開を経験するのでしょうか。

**澤田** やはりだんだんとなっていくと思います。最近、特に若い人が海外に行きたがらないという、学生が特にそういう傾向にあるといいますが、世界というのは全然違うところがたくさんあるということを体験することが、非常に大切だと思います。

**浅見** 昔に比べると、海外へ行く敷居は低くなっていると思います。航空運賃とか連絡の手段だとか、あるいはインターネットで情報を入手してから行けるとか、敷居は低くなっているが、行きたがらないというのは、何か理解できない部分があるのですが。

**澤田** だから旅行ぐらいはみんな行くのですが、やはり旅行で行くのと、向こうで住むのとでは全く違います。旅行も結構ツアーで行ったりするので、何だか知らないけど、次から次へ周って行くという感じだと思います。



---

## □ 若者へのアドバイス

**浅見** 自動車技術会でも、次世代の自動車技術者をどうやって育てていくのか、長期ビジョンは今後どうあるべきなのかというのは、かなり変えていかないとだめだなという議論になってきました。今年は、長期ビジョンを議論して作り直そうとしています。澤田さんから、比較的若い自動車の技術者に対して、ここはこうしたらいいよとか、あるいはこういうのを見たらよいか、アドバイスをいただければと思います。

**澤田** やはり、何と言っても、海外で仕事をするチャンスがあったら、絶対に行って経験をすることです。そうすると、日本の中だけで得られるものと全然違うものをたくさん得られます。

**浅見** そうですね。ドイツ語でまず論文を読んで……。

**澤田** フランスに行って、若い頃に、もっとフランス語を勉強しておけばよかったなと思いました。フランス語というのは、やってみるとすごくおもしろい言葉ですよ。

**浅見** 私も大学ではドイツ語を選択したので、フランス語のフの字も知らなかったのですが、勉強してみると、世の中でいろいろ言われていることの語源に、結構フランス語やラテン語が多くて、なるほどと感ずることが多々ありました。

**澤田** 今年行ったら、全員英語が通じるようになっていました。お店とか、そういうところとか、みんな英語で通じる。

**浅見** フランスもかなり英語を話す人が、特に若い人では多くなってきたようですね。

**澤田** みんな、ある程度しっかりした家は、夏休みになるとイギリスなんかにはホームステイさせると言っていました。

## □ 近況

**浅見** それでは澤田さんの最近のご関心事をお聞かせいただければと思います。

**澤田** 関心事ですか。先程の話にも通じるのですが、日本が非常に内向きになっています。日本人はもともと内向きなので、これを何とかしないといけないと思います。例えば、今タイの洪水で大騒ぎしていますが、日産の人でタイにずっと行っている人がバンコクに住んでいるのですが、自宅にはまだ全然水は来ていないし、タチエスのタイの関連会社も水は来てないし、大体バンコクには毎年洪水が発生するのだと、全然そんな騒ぐような話じゃないよと言っていました。だけど、日本は、日本の会社が水浸しになったと言って騒いでいますが、結局あれは外国のことで騒いでいるのではなくて、内向きで騒いでいるだけだと思います。飛行機が落ちたといったら、日本人の乗客がいたとか、いないとか、そればかりの報道になってしまう。そういう内向き志向が、政治がうまくいかないせいもあるかもしれませんが、非常に強いというのが、これが今一番気がかりなところですね。

**浅見** 普通は進歩し続けるものなのですが、これだけ経済も技術も発達しているのに、退化しているような印象を持つてしまうのは、どうなっているのかなと思います。諸外国も

ある程度豊かになってしまうと、そうになってしまうのですかね。

**澤田** うへん、その辺は、よくわかりませんね。

**浅見** 大学で講義されるなどのご活動はおやりになっているのですか。

**澤田** 高校の同級生に、技術屋さんでブリヂストンの副社長をやっていた原田忠和さんがいますが、その方が入会しているディレクトフォースという団体への入会を誘われました。日産におられた藤井篤さんとか、宮田さん、三坂さんが入っています。そこは大体企業の役員 OB により組織化されていますが、いろいろな大学から講義の要請を受けます。基本的に技術系の方なのです。

**澤田** 全体としては技術系よりも、やはり文系のほうが多いと思います。今度やる講義は、日本のイノベーション力ということで、高崎経済大学で講義をします。そこでは、自動車も含めたいろいろなイノベーションについて、15人で15回の講義をやります。だから僕は自動車のイノベーションの話をするようになっていきます。あとは、たまに頼まれて講演をしたり、フランスと日本のいろいろな文化的、経営的な違いみたいな話をしたりしています。

**浅見** 今、早稲田大学と横浜国立大学と連携して、日産の人が交代で講座を受け持っていますが、評判はいいです。企業の方は、経験をもとに講義をするので、学生にとっては非常に刺激になるようです。

**澤田** 最近の学生は、就活（就職活動）で大変ですね。先ほど話したように、僕らの時代は就活ということ自体がなくて済んだ時代です。

**浅見** 大卒で約1割が就職できないそうです。フランスも就職率が低くて大変だそうです。

**澤田** 今、フランスあたりだと、新卒で就職して、その会社にずっといるというのは基本的にありません。

**浅見** これから日本でもそうなるって行くのかもしれませんが、まだお聞きしたいこともあるのですが、予定のお時間になりましたので、インタビューを終了させていただきます。本日は、ありがとうございました。



日産自動車株式会社 グローバル本社役員室  
(2011年11月7日)

